

Analyse der internen Kommunikation von Apps with love AG

**BACHELOR THESIS
2022**

Autorin

Nikodijevic, Marija
marija.nikodijevic@students.fhnw.ch

Begleitperson

Klaic, Anamarija

Praxispartnerin

Apps with love AG
Walther, Maya

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich in irgendeiner Form unterstützt und somit wesentlich zum Gelingen dieser Bachelorthesis beigetragen haben.

Zuerst gebührt mein Dank Frau Anamarija Klavic, die meine Bachelorarbeit betreut und begutachtet hat. Unsere gemeinsamen Treffen und damit verbunden ihre wertvollen Anregungen und konstruktive Kritik waren sehr hilfreich. Ich bedanke mich herzlichst für ihre kompetente Unterstützung und die angenehme Zusammenarbeit.

Ein besonderer Dank gilt Apps with love sowie allen Interviewteilnehmenden, welche das Interview mit mir geführt haben. Ohne sie hätte diese Arbeit nicht entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Offenheit, Informationsbereitschaft sowie interessanten Beiträgen auf meine Fragen. Auch möchte ich mich bei Maya Walther, meiner Kontaktperson, bedanken, welche für meine Fragen stets ein offenes Ohr hatte und sehr hilfsbereit war.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei meinen Freunden, meiner Familie sowie meinem Freund bedanken. Vielen Dank für eure Unterstützung sowie motivierenden Beistand während meiner Bachelorthesis und meines gesamten Studiums – ohne euch wäre das alles nicht möglich gewesen!

Abstract

Die Schweizer Digitalagentur «Apps with love» pflegt eine offene Unternehmenskultur, welche sich mitunter durch eine ehrliche und direkte Kommunikation auszeichnet. Mit dem rasanten Wachstum an den beiden Standorten Bern und Basel sowie der Zusammenarbeit mit ausländischen Partner*innen, nimmt die Komplexität der internen Prozesse und Strukturen zu. Dies wiederum stellt die interne Kommunikation vor neue Herausforderungen, dem eigenen Anspruch an Transparenz fortlaufend gerecht zu werden. So sieht Apps with love die grösste Schwierigkeit darin, die Mitarbeitenden über geeignete Kanäle zu erreichen und miteinzubeziehen, um das Entstehen von Informationsdefiziten und daraus resultierender Unzufriedenheit unter den Mitarbeitenden zu verhindern.

Anhand von elf halbstandardisierten Interviews versucht die vorliegende Arbeit herauszufinden, wie zufrieden die Mitarbeitenden mit der internen Kommunikation sowie den dazugehörigen Faktoren bei Apps with love sind. Die Interviews wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet mit dem Ziel, Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Mitarbeitenden in Bezug auf die interne Kommunikation und damit verbunden mit der Unternehmenskultur bei Apps with love sehr zufrieden sind, jedoch auch Verbesserungspotenzial sehen; insbesondere in den Bereichen Struktur, Transparenz und in der Verwendung der Kommunikationsinstrumente. Die erarbeiteten Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen sollen Apps with love darin unterstützen, eine strukturierte interne Kommunikation zu implementieren, um so die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden im Alltag zu fördern.

Schlagerworte: Kommunikation, Interne Kommunikation, Agile Teams, Unternehmenskultur, Psychologische Sicherheit

Anzahl Wörter Abstract: 210

Anzahl Zeichen Bachelorthesis (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 123'932

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Fragestellung.....	1
1.1	Das Unternehmen Apps with love AG.....	2
1.2	Problemstellung	2
1.3	Zielsetzung und Fragestellung	3
1.4	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen.....	5
2.1	Was bedeutet Kommunikation?	5
2.1.1	Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick.....	6
2.2	Unternehmenskommunikation	8
2.2.1	Interne Kommunikation	8
2.2.2	Interne Kommunikation in agilen Teams.....	13
2.3	Relevanz der Unternehmenskultur für die interne Kommunikation.....	16
2.3.1	Konzept der psychologischen Sicherheit	17
3	Methodisches Vorgehen.....	20
3.1	Untersuchungsdesign	20
3.2	Voranalyse	20
3.3	Sampling	21
3.4	Datenerhebung	22
3.4.1	Leitfaden	22
3.4.2	Durchführung halbstandardisierte Interviews.....	23
3.5	Datenauswertung.....	24
4	Ergebnisse.....	26
4.1	Kultur und interne Kommunikation	26
4.2	Kommunikationskanäle- und tools	29
4.3	Kommunikationspraktiken	31
4.4	Zusammenarbeit mit Nearshore-Partner*innen	32
4.5	Sonstige	33

5	Interpretation und Diskussion	34
5.1	Beantwortung der Fragestellung	34
5.2	Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen.....	35
5.2.1	Förderung der psychologischen Sicherheit.....	35
5.2.2	Implementierung eines internen Kommunikationskonzepts.....	36
5.2.3	Förderung interkultureller Kompetenzen.....	37
6	Reflexion und Ausblick	38
7	Literaturverzeichnis	40
	Abbildungsverzeichnis	48
	Tabellenverzeichnis	48

1 Einleitung und Fragestellung

Die Abkürzung VUCA bringt die gegenwärtig gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Entwicklungen auf den Punkt (Stocker, 2021). Die Abkürzung ist ein Akronym, welches sich auf «volatility», «uncertainty», «complexity» und «ambiguity» bezieht und beschreibt eine Welt, welche sich durch eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit sowie ein hohes Mass an Unsicherheit hinsichtlich der Gegenwart und Zukunft auszeichnet. Durch global vernetzte Systeme erhöht sich die Komplexität der Welt, in welcher Unternehmen agieren. Als Resultat dieser Entwicklungen ist das Leben mehrdeutiger, unklarer und widersprüchlicher geworden (Stocker, 2021; Aulinger, 2016). Durch die Digitalisierung und der daraus resultierenden Umstellung auf digitale Medien verändert sich die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren. Die rasante Entwicklung im Bereich der Technologie resultiert in einer stetigen Zunahme an Reizen und der Tatsache, immer und überall erreichbar zu sein. Apps wie Slack, Beekeeper oder Microsoft Teams ersetzen langsam, aber sicher die gängigen Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise E-Mail oder das Mitarbeitendenmagazin. Alles ist schneller und komplexer geworden, Informationen werden innerhalb von Sekunden geteilt, bewertet oder weggewischt. Es wird zunehmend schwierig einen Überblick über die wichtigsten Informationen zu erhalten und, als Unternehmen, die Mitarbeitenden gezielt zu informieren. Auch haben sich die Erwartungen seitens der Mitarbeitenden an die Unternehmen verändert. Agile Teams gewinnen immer mehr an Bedeutung und der Wunsch nach ortsungebundenen Arbeitsplätzen sowie einer ausgeglichenen Work-Life-Balance nehmen stetig zu (Ediger, n.d.).

In diesem Zusammenhang gewinnt die Auseinandersetzung mit der Thematik der internen Kommunikation an Relevanz und gehört mittlerweile zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Informationen müssen verständlich und auf geeigneten Wegen zu den Mitarbeitenden gelangen, damit erfolgreiches Arbeiten überhaupt möglich ist. Kommunikation bildet demnach die Basis für ein funktionierendes Unternehmen. Doch nicht nur in der Informationsvermittlung, sondern vor allem auch für den Aufbau einer Unternehmenskultur, dem Gefühl der Zugehörigkeit und für die Förderung der Identifikation und der Motivation der Mitarbeitenden, spielt die interne Kommunikation zunehmend eine wichtige Rolle. Früher noch Sprachrohr der Leitungsebene, wandelt sie sich immer mehr zu einer Instanz, welche den aktiven Austausch unter den Mitarbeitenden fördert und diese zu Botschafter*innen des Unternehmens macht (SCM, 2019; Ediger, n.d.; Liechti, 2022). Somit wächst angesichts der zunehmenden Komplexität des Kommunikationsalltags die Notwendigkeit einer strukturierten internen Kommunikation, allen voran in agil organisierten Unternehmen. Gemäss Jenni (2020) gilt: Je agiler ein Unternehmen und seine Teams agieren, desto wichtiger wird die Kommunikation im Team und darüber hinaus.

1.1 Das Unternehmen Apps with love AG

Die Firma Apps with love AG (nachfolgend: Apps with love) wurde 2010 durch Till Könneker, Benjamin Hirt, Stephan Klaus und Olivier Oswald gegründet (Apps with love, 2022). Die Digitalagentur, welche ihren Hauptsitz in Bern hat, ist darauf spezialisiert, benutzerfreundliche digitale Produkte zu entwickeln, die das tägliche Leben der Benutzer*innen vereinfachen. Dabei gehen sie ganzheitlich vor: von der ersten Idee über User Research, Konzept und Design bis hin zur technischen Entwicklung sowie dem Marketing (Graser & Tanner, 2019). 2018 eröffnete Apps with love einen zweiten Standort in Basel und wächst stetig weiter. Heute beschäftigt die Firma rund 51 Mitarbeitende. Hinzu kommen verschiedene Partner*innen mit Sitz in Russland, der Ukraine und Polen, mit denen die Firma tagtäglich eng zusammenarbeitet. Nebst der Gestaltung von Benutzeroberflächen sowie interaktiven Erlebnissen, bietet Apps with love auch Beratung, Nutzerforschung und Workshops wie auch die Vermarktung von digitalen Produkten an (Apps with love, 2022). Seit 2016 führt Apps with love die Rangliste der erfolgreichsten App-Agenturen der Schweiz an. Im Jahr 2020 gewann die Firma den Swiss HR Award 2021 im Bereich Kultur und Wandel und im darauffolgenden Jahr die goldene Boye am Best of Swiss Web Award in der Kategorie Digital Commerce (Schrantz, 2021; Walther, 2021).

Apps with love war von Beginn an digital unterwegs. Mit dem Ziel, optimale Bedingungen für Agilität und Selbstorganisation zu schaffen und zugleich kulturgerecht agieren zu können, schaffte die Firma die klassischen Hierarchien und damit die Geschäftsleitung ab und führte agile Arbeitsmethoden ein. Später kam ein transparentes Lohnmodell dazu, um mehr Gerechtigkeit zu schaffen. Die klassische Geschäftsleitung wurde durch verschiedene Entscheidungsboards ersetzt, bei denen sich alle Mitarbeitende an Entscheidungsfindungen sowie Problemlösungen im Unternehmen beteiligen können (Apps with love, 2022; Salzmann, 2015). Die Firma pflegt eine offene Kultur auf Augenhöhe, welche durch Respekt, Toleranz und Mitbestimmung gekennzeichnet ist. Dabei soll direkt und ehrlich kommuniziert werden können. Kultur ist König und der Kunde oder die Kundin ein Teil des Teams (Graser & Tanner, 2019). Vor ein paar Jahren wurde ein Kultur-Board ins Leben gerufen, in welchem die Mitarbeitenden ihre Ideen, Anliegen und Bedürfnisse frei äussern können. Daraus entwickelten sich diverse Rituale, Strukturen und Kommunikationsgefässe, welche die kulturelle DNA des Unternehmens gewährleisten sollen (Apps with love, 2022).

1.2 Problemstellung

Mit dem rasanten Wachstum an den beiden Standorten Bern und Basel in den letzten drei Jahren – von 30 auf 50 Mitarbeitenden –, der Zusammenarbeit mit Partner*innen, welchen ihren Sitz im Ausland haben, und den damit verbundenen neuen Prozessen sowie Strukturen wurde die interne Kommunikation zunehmend zu einem zentralen Thema bei Apps with love. Das Unternehmenswachstum und der Zugewinn neuer Mitarbeitenden haben schliesslich auch Auswirkungen auf die internen Kommunikationswege, Abläufe und Verantwortlichkeiten. Die bestehenden Strukturen

wurden dabei nie dem Wachstum entsprechend angepasst und sind für das Unternehmen nicht mehr zielführend. Apps with love sieht die grösste Herausforderung darin, die Mitarbeitenden über geeignete Kanäle zu erreichen und miteinzubeziehen, damit Gerüchte, Informationsdefizite und daraus resultierend Unzufriedenheit gar nicht erst entstehen können.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Vor dem Hintergrund der Problemstellung soll anhand einer qualitativen Erhebung die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeitenden von Apps with love in Bezug auf die interne Kommunikation erfasst werden. Insbesondere soll herausgefunden werden, wie die aktuell eingesetzten Kommunikationsinstrumente sowie -massnahmen von den Mitarbeitenden empfunden werden, was ihre Bedürfnisse sind und wo sie allenfalls noch Verbesserungspotenzial sehen. Mit Hilfe der erhobenen Daten sollen schliesslich Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, mit dem Ziel Apps with love darin zu unterstützen, eine strukturierte interne Kommunikation zu implementieren, um so die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden im Alltag zu fördern. Resultierend aus der Problemstellung und der Zielsetzung wurde folgende Fragestellung erarbeitet:

«Mit welchen Massnahmen kann die interne Kommunikation von Apps with love in Zukunft verbessert werden, um die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern?»

Um die oben erwähnte Fragestellung beantworten zu können wurden drei untergeordnete Fragestellungen formuliert:

- 1 *«Wie sieht die interne Kommunikation bei Apps with love aktuell aus?» (IST-Analyse)*
- 2 *«Wie empfinden die Mitarbeitenden von Apps with love die aktuellen Kommunikationsinstrumente/-massnahmen?»*
- 3 *«Welche Kommunikationsinstrumente/-massnahmen weisen Verbesserungspotenzial auf?»*

1.4 Aufbau der Arbeit

Um die Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantworten zu können, werden zunächst, mittels einer durchgeführten Literaturrecherche, die theoretischen Grundlagen vorgestellt. Dabei wird auf die Kommunikation im Allgemeinen sowie deren Bedeutung im unternehmerischen Kontext eingegangen. Im darauffolgenden Kapitel wird die methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Fragestellung erläutert und die Auswahl des Datenmaterials eingehend beschrieben und begründet. Für die qualitative Datenerhebung wurden elf halbstandardisierte Interviews durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden anschliessend nach der inhaltlichen strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) untersucht. Im Anschluss an das methodische Vorgehen werden die aus den Interviews gewonnenen Daten interpretiert und die daraus resultierenden Ergebnisse dargestellt, welche als Grundlage zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen dienen. Danach folgt eine Diskussion, in welcher Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Abschluss bildet eine Reflexion der vorliegenden Arbeit sowie ein Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen in der vorliegenden Arbeit dienen dazu, ein umfangreiches theoretisches Vorwissen über die relevanten Themenbereiche zu erhalten. Im Fokus der in diesem Kapitel dargelegten Theorien, Konzepte und Modelle steht die Kommunikation und damit verbunden die interne Kommunikation in agilen Unternehmen.

2.1 Was bedeutet Kommunikation?

Der Begriff Kommunikation entstammt dem lateinischen Wort «communicatio» und bedeutet so viel wie Mitteilung oder Austausch. Der Begriff kann als der einseitige oder mehrseitige Austausch von Nachrichten und Informationen verstanden werden und setzt demnach mindestens zwei Teilnehmende voraus, welche als Sender*in und Empfänger*in bezeichnet werden (Hofinger, 2012; Röhner & Schütz, 2020). Gemäss Hofinger (2012) beinhaltet Kommunikation somit «das eigene Denken und Handeln in eine Beziehung zu anderen Personen bringen» (S. 143). Wenn Menschen miteinander kommunizieren, findet dies auf mehreren Ebenen gleichzeitig statt. Dabei wird zwischen verbaler, paraverbaler, nonverbaler und extraverbaler Kommunikation unterschieden (Ebert & Becker, 2017). Eine Übersicht der verschiedenen Kommunikationsformen kann der Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1
Kommunikationsformen im Überblick. Eigene Darstellung nach Hey, 2011, S. 259

Kommunikationsformen		
Verbale Kommunikation (Sprache, Schrift)	Bildung von Wörtern, Sätzen und Texten (7% der Kommunikation)	- direkte Kommunikation - indirekte «symbolische» Kommunikation
Paraverbale Kommunikation (Merkmale der Schrift oder Stimme)	Lautstärke, Intonation, Sprechgeschwindigkeit (38% der Kommunikation)	- sprachliche Anteile - nicht-sprachliche Anteile (Kultur)
Nonverbale Kommunikation (Körpersprache)	Gestik und Mimik (55% der Kommunikation)	- Raumsprache - Vertragssprache
Extraverbale Kommunikation (äusserliche Merkmale sowie Positionen im Raum)	Zeit, Ort, Kleidung, Erscheinungsbild, Medienart, Kommunikationsbeziehung	kontextabhängige vs. kontextunabhängige sensuelle Kommunikation

Um eine erfolgreiche Kommunikation zu gewährleisten, ist eine gemeinsame Sprache, ein gemeinsames Verständnis von Symbolen und Gesten sowie ein gemeinsamer Erfahrung- und Wissenshintergrund unerlässlich. Ist diese Basis nicht gegeben, so kann es zu Missverständnissen zwischen den Gesprächsteilnehmenden kommen und sie an einem erfolgreichen Informationsaustausch hindern (Röhner & Schütz, 2020). Daher ist es unabdingbar, Missverständnisse im Kommunikationskanal zu vermeiden (Salzer, 2011). Die Literatur bietet eine Vielzahl an Modellen, welche hierbei als Hilfestellung dienen können. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf das Kommunikationsmodell

des bekannten Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick, welches in Kapitel 2.1.1 ausführlich erläutert wird.

2.1.1 Das Kommunikationsmodell nach Paul Watzlawick

Watzlawick, Beavin und Jackson (2011) sind der Meinung, dass eine funktionierende Kommunikation eine entscheidende Rolle für ein zufriedenes Miteinander spielt und eine Bedingung für menschliches Leben sowie gesellschaftliche Ordnung darstellt. Aus diesem Grund verfassten sie im Jahr 1967 fünf Grundprinzipien der menschlichen Kommunikation – sogenannte «Axiome» – welche in Tabelle 2 ersichtlich sind. Diese haben zum Ziel, die menschliche Kommunikation beziehungsweise die Sender*in-Empfänger*in-Beziehung zu erklären (Watzlawick et al., 2011). Ein Axiom bezeichnet einen Grundsatz, der keines Beweises bedarf (Bender, n. d.).

Tabelle 2

Die fünf Axiome nach Watzlawick. Eigene Darstellung nach Röhner & Schütz, 2020

Die fünf Axiome nach Watzlawick

1	Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren
2	Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
3	Jeder Kommunikationsprozess ist von der Interpunktion der Kommunikationspartner abhängig
4	Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten
5	Kommunikation ist entweder symmetrisch oder komplementär strukturiert

Axiom 1 besagt, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Watzlawick (2016) geht davon aus, dass Kommunikation stattfindet, sobald Menschen sich gegenseitig wahrnehmen, da jedes Verhalten einer Person einen Mitteilungscharakter aufweist. Beim Gegenüber wirken beispielsweise der Tonfall, aber auch Gestik, Körperhaltung und Mimik. Menschen können sich demnach nicht *nicht* verhalten und daraus resultierend auch nicht *nicht* kommunizieren (Watzlawick et al., 2011; Watzlawick; 2016; Röhner & Schütz, 2020).

Axiom 2 postuliert, dass die Kommunikation nebst der Inhalts- auch immer eine Beziehungsseite aufweist. Wenn Menschen kommunizieren, teilen sie einen Inhalt, mit dem ein bestimmter Sachverhalt dargestellt wird. Zusätzlich spielt auch die Beziehung zwischen Sender*in und Empfänger*in eine wichtige Rolle. Die Inhaltsseite beinhaltet die reinen Sachinformationen, während die Beziehungsseite Aufschluss darüber gibt, in welchem emotionalen Verhältnis die Gesprächsteilnehmenden zueinanderstehen (Watzlawick et al., 2011). Wird eine negative Beziehung auf der Inhaltsebene ausgetragen, so kann dies in eine gestörte Kommunikation resultieren (Bender, n. d.).

Nach Watzlawicks (2016) **drittem Axiom** unterliegt jeder Kommunikationsprozess einer gewissen Struktur (Interpunktion). Sender*in und Empfänger*in gestalten den Ablauf der Kommunikation unterschiedlich, wobei das eigene Verhalten als Reaktion auf das der anderen Person interpretiert wird. Beispielsweise teilt Person A der Person B etwas mit, Person B hört zu und nimmt es auf, Person B fragt dann nach, Person A verdeutlicht, Person B antwortet, während Person A zuhört und so weiter. Resultiert ein Informationsaustausch in eine Auseinandersetzung, so kann später aufgrund des Kommunikationsverlaufs niemand sagen, wer diese angezettelt hat (Watzlawick, 2016; Graefe, 2017). Watzlawick et al. (2011) bezeichnen diese Form der Auseinandersetzung auch den «Teufelskreis der Kommunikation» (Geipel, 2020). Ihn zu durchbrechen, gelingt nur durch eine offene Metakommunikation (Watzlawick et al., 2011).

Axiom 4 beschreibt, dass Kommunikation digital wie auch analog stattfinden kann. Watzlawick (2016) versteht unter analoger Kommunikation nicht etwa ein Blatt Papier, sondern alle nichtsprachlichen Elemente wie etwa Gestik und Mimik. Zur digitalen Kommunikation gehören somit die Sprache *und* die Schrift (Watzlawick, 2016; Geipel, 2020). Der Inhaltsaspekt einer Kommunikation wird meistens digital in Form von Sätzen, Wörtern oder Zahlen übermittelt, welche klar interpretierbar sind. Der Beziehungsaspekt jedoch wird vor allem analog übermittelt. Eine Kehrseite der analogen Modalität ist, dass sie nicht eindeutig ist. Ein Lächeln kann Sympathie, oder aber Verachtung bedeuten. Analoge Kommunikation ist daher mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Eine Diskrepanz zwischen digitaler und analoger Mitteilung führt zu einer Störung der Kommunikation und damit zu Fehlinterpretationen zwischen den Gesprächsteilnehmenden (Watzlawick, 2016; Röhner & Schütz, 2020; Bender, n. d.).

Axiom 5 bezieht sich auf die Gesprächsteilnehmenden. Die Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartner*innen kann symmetrisch (Gleichheit) oder komplementär (Unterschiedlichkeit) sein. In komplementären Beziehungen ergänzen sich die Gesprächsteilnehmenden durch unterschiedliche Verhaltensweisen oder Eigenschaften. Komplementäre Beziehungen basieren oft auf gesellschaftlichen oder kulturellen Gegebenheiten wie beispielsweise der Kommunikation zwischen Führungsperson und einer angestellten Person. Die Unterschiedlichkeit der Kommunikationspartner*innen bildet hierbei die Beziehungsgrundlage. Eine symmetrische Beziehungsform zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass sich beide Kommunikationspartner*innen auf Augenhöhe befinden (Bender, n.d.; Geipel, 2020, Röhner & Schütz, 2020).

Gemäss Watzlawick et al. (2011) findet Kommunikation immer statt, da jedes Verhalten automatisch einen Kommunikationscharakter aufweist und ein Nichtverhalten somit unmöglich ist. Demnach übermittelt nicht nur die Redeweise, sondern auch das verbale und nonverbale Verhalten entscheidende Informationen (Watzlawick et al., 2011). Jede Mitteilung enthält somit auch eine Beziehungsaussage, welche den Inhalt beeinflusst und dadurch die Kommunikation dominiert. Die Axiome von Watzlawick zeigen, wie eng Kommunikation mit Beziehung und Emotionen verknüpft ist (Geipel,

2020). Dies unterstreicht die Relevanz sowie die Möglichkeiten der Kommunikation im Unternehmenskontext, worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

2.2 Unternehmenskommunikation

Gemäss Hillmann (2017) ist die Unternehmenskommunikation «die zielgerichtete, professionelle Kommunikation nach innen und aussen, die für einen positiven Imageaufbau und eine nachhaltige Reputation eines Unternehmens sorgt» (S. 29). Sie stellt somit einen wichtigen Bestandteil für den unternehmerischen Erfolg dar (Hillmann, 2017). Die Unternehmenskommunikation lässt sich in fünf Teilbereichen unterteilen: Marktkommunikation, Public Relations, Public Affairs, Finanzkommunikation sowie Interne Kommunikation (Zerfass, 2014). Im nächsten Abschnitt wird lediglich auf die interne Kommunikation näher eingegangen da die anderen Teilbereiche für diese Arbeit nicht von Relevanz sind.

2.2.1 Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation, als Teilgebiet der Unternehmenskommunikation, hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen (Mast, 2014; Hillmann, 2017). Bevor die Gründe dafür näher beleuchtet werden, folgt zunächst eine Definition des Begriffs. Weiter werden die Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation sowie ausgewählte Instrumente erläutert.

2.2.1.1 Definition und Relevanz der internen Kommunikation

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Begriffsdefinitionen für die interne Kommunikation finden. «Mitarbeiterkommunikation» und «innerbetriebliche Kommunikation» sind zwei davon (Malczok & Szyszka, 2015). In dieser Arbeit findet der Begriff der «internen Kommunikation» Anwendung. Nach Mast (2016) stellt die interne Kommunikation «die Verbindung zwischen den Individuen des Unternehmens her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinandergreifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure» (S. 263). Einwiler, Sackmann & Zerfass (2021) definieren die interne Kommunikation als «alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende oder als potenzielle Mitarbeitende adressiert werden oder selbst kommunizieren» (S. 5). Sie kann dabei gesteuert oder nicht gesteuert, formell oder informell, einseitig oder dialogorientiert sowie persönlich und medial vermittelt ablaufen (Einwiler et al., 2021). Sie umfasst demnach alle kommunikativen Prozesse, welche eine Organisation benötigt, um zu funktionieren und zu operieren (Szyszka & Malczok, 2016).

Der Bedeutungszuwachs der internen Kommunikation ist eng verbunden mit den veränderten Rahmenbedingungen der VUCA-Welt. Verantwortliche der internen Kommunikation nehmen eine zunehmende Komplexität im Unternehmen, aber auch in ihrer Umwelt wahr (Huck-Sandhu, 2016). Um den komplexen Anforderungen der VUCA-Welt begegnen zu können, organisieren sich immer mehr Unternehmen in Netzwerkstrukturen, dies über die Grenzen von Abteilungen, aber auch über

Organisationsgrenzen hinaus (Buchholz & Knorre, 2017). Der internen Kommunikation kommt dabei eine besondere Rolle zu. Gemäss Buchholz & Knorre (2017) soll sie «die Zusammenarbeit fördern, die Vernetzung der Beschäftigten unterstützen sowie Dialog und Ideenaustausch fördern» (S. 3). Gemäss Mast (2020) leistet sie auch einen wichtigen Beitrag zur Motivation und das Commitment der Mitarbeitenden und daraus resultierend zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen (Mast, 2020).

2.2.1.2 Aufgabe und Ziele der internen Kommunikation

Gemäss Mast (2020) hat die interne Kommunikation zum Ziel, eine rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung zu gewährleisten, die Produktivität bei Veränderung zu erhöhen, die Umsetzung von Projekten voranzutreiben sowie ein hohes Mass an Mitarbeitendenmotivation und -loyalität zu gewährleisten (Mast, 2020). In Abbildung 1 werden die zentralen Ziele dargestellt, welche mithilfe der internen Kommunikation angestrebt werden.

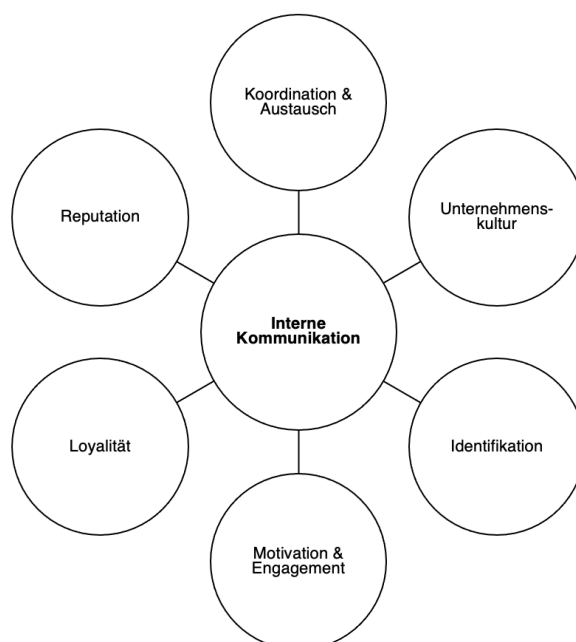


Abbildung 1. Zentrale Ziele der internen Kommunikation. Eigene Darstellung nach Mast, 2020

Koordination und Austausch. Die interne Kommunikation ist für das Funktionieren der Koordinationsprozesse im Unternehmen von grosser Bedeutung. Der Nutzen effizienter Kommunikationsabläufe besteht dabei vor allem in einer beschleunigten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung sowie einer schnelleren und reibungsloseren Umsetzung von Projekten (Einwiler, Klöfer & Nies, 2006).

Unternehmenskultur. Die interne Kommunikation hat einen grossen Einfluss auf die Unternehmenskultur und umgekehrt (siehe Kapitel 2.3). Das Managementteam hat die Aufgabe, die Werte und Normen des Unternehmens glaubhaft zu kommunizieren, damit diese von den Mitarbeitenden

auch anerkannt, verinnerlicht und gelebt werden. Eine nachhaltige und werteorientierten Unternehmenskultur spiegelt sich wiederum in der Motivation der Mitarbeitenden wider (Fritzsche, n.d.).

Identifikation. Die interne Kommunikation fördert die Entstehung eines Wir-Gefühls. Gemäss Smidts, Pruyn & van Riel (2001) hat das Kommunikationsklima einen stärkeren Einfluss auf die Identifikation als der Kommunikationsinhalt. Dies kann damit erklärt werden, dass ein offenes und transparentes Kommunikationsklima, in dem Partizipation erwünscht und auch gefördert wird, das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen wie auch die Zufriedenheit stärkt (Einwiler et al., 2006).

Motivation und Engagement. Ein offenes Kommunikationsklima gibt den Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie ein wichtiger und aktiver Teil des Unternehmens sind. Dies fördert ihre Motivation und ihr Engagement, was sich wiederum in ihrer Leistung widerspiegelt (Einwiler et al., 2006).

Loyalität. Die Erhöhung der Loyalität stellt ein weiteres wichtiges Ziel der internen Kommunikation dar. Durch das Einwirken der internen Kommunikation auf die Unternehmenskultur und Identifikation erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch die Loyalität zum Unternehmen steigt und die Mitarbeitenden auch in schlechten Zeiten zum Unternehmen halten (Einwiler et al., 2006).

Reputation. Hat das Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden eine positive Reputation, so kann sich dies auf die externen Anspruchsgruppen des Unternehmens übertragen, denn Mitarbeitende sind die besten und glaubwürdigsten Botschafter*innen des Unternehmens (Nies, 2002; Einwiler et al., 2006). Wenn Mitarbeitende ein positives Bild vom Unternehmen haben, sich mit diesem identifizieren, dessen Werte leben und über die Unternehmensstrategie, -ziele sowie -aktivitäten gut informiert sind, können sie eine bedeutende Aussenwirkung entfalten. Der Effekt konnte auch in die entgegengesetzte Richtung nachgewiesen werden. Geniesst das Unternehmen bei den Anspruchsgruppen eine positive Reputation, so kann sich dies positiv auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen auswirken (Smidts, Pruyn & van Riel, 2001; Einwiler et al., 2006;).

Gemäss Huck-Sandhu (2016) wird die Umsetzung dieser Ziele zunehmend komplexer und somit von vielen Unternehmen auch als schwieriger wahrgenommen. Gründe dafür sind, wie bereits erläutert, einerseits die veränderten Bedürfnisse seitens der Mitarbeitende und andererseits die Internationalisierung vieler Unternehmen. Dies führt dazu, dass Teams immer diverser werden, was sich wiederum in unterschiedliche Erwartungen an Unternehmen sowie deren Kommunikation und Kommunikationsmöglichkeiten äussert (Spickenreither & Sackmann, 2019). Nach Huck-Sandhu (2016) verschwimmen die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation und verändern dadurch auch die Rolle und die Einbettung der internen Kommunikation in der Kommunikationslandschaft einer Organisation mit all ihren Instrumenten und Tools (Huck-Sandhu, 2016).

2.2.1.3 *Instrumente der internen Kommunikation*

Kommunikationsinstrumente stellen die Voraussetzung dar, um Informationen zu transportieren und Dialoge mit den Mitarbeitenden zu ermöglichen. Dabei wird zwischen schriftlichen, digitalen und mündlichen Instrumenten unterschieden. Jedes Medium hat seine Vor- und Nachteile. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in der heutigen Zeit Menschen einer wahren Informationsflut ausgesetzt sind. Daher ist die Wahl effizienter und effektiver Kommunikationsinstrumente unerlässlich um die Botschaft klar, verständlich und empfängergerecht zu gestalten. Mithilfe der passenden Kommunikationsinstrumenten kann neben Informationen auch Wissen vermittelt sowie Plattformen geschaffen werden, welche den Austausch, die Partizipation sowie die Motivation der Mitarbeitenden fördern (Ediger, n.d.; Deutinger, 2017; Schmalstieg & Pfannenberg, 2009). Zu den schriftlichen Instrumenten gehören beispielsweise die Mitarbeitendenzeitschrift, der Geschäftsbericht oder das Schwarze Brett, welche auch als «Ein-Weg-Medien» bezeichnet werden, da die Information übergeben wird, aber keine Antwort oder Dialog zulässt (Wilkesmann, 2000). Die Firmenzeitschrift informiert die Mitarbeitenden über aktuelle Geschehnisse, Veränderungen oder Wechsel in Bezug auf Mitarbeitende. Ihr Vorteil besteht darin, dass damit ein breites Publikum adressiert werden kann. Im Vergleich zu den elektronischen Medien stellen vor allem die hohen Produktionskosten sowie die mangelnde Aktualität einen Nachteil dar (Wilkesmann, 2000).

Zu den digitalen Formen gehören beispielsweise E-Mail, Blogs, Social Media, Intranets oder Apps. Sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich kommunizieren Menschen immer mehr über solche Messaging-Services oder andere digitale Plattformen. Grund für die steigende Beliebtheit ist: Informationen werden transparenter, schneller und direkter geteilt. Sie können zudem ohne grossen Aufwand bei Bedarf wieder gelöscht werden (Ediger, n.d.). Untenstehend werden einige der heute gängigsten und beliebtesten Instrumente der internen Kommunikation erläutert (Bussmann, 2021).

Intranet. Intranets sind nur für eine geschlossene Gruppe zugänglich. Darin können Neuigkeiten, Wissensdatenbanken oder Umfragen aufgeschaltet werden. Dank der Einbindung von Social-Media-Anwendungen sowie der Möglichkeit des kollaborativen Arbeitens, gehört das Intranet zu den aktuellen und am häufigsten eingesetzten Kommunikationstools in der internen Kommunikation. Ein gut gepflegtes und funktionierendes Intranet kann Arbeits- und Kommunikationsprozesse verbessern und die Mitarbeitenden bei der Erledigung ihrer Aufgaben im Arbeitsalltag unterstützen. Zudem erlaubt das Intranet, Tätigkeitsabläufe zu optimieren und die Informationen und damit verbunden das Wissen zu bündeln (Mast 2020; Bussmann, 2021). Jedoch hat auch dieses Kommunikationstool Vor- und Nachteile. Ein grosser Vorteil von Intranets ist die Flexibilität und Aktualität, welches es den Unternehmen bietet. Der Nachteil liegt darin, dass ein Intranet stetig aktualisiert werden muss und die Weiterentwicklung eine grosse Herausforderung für die verantwortlichen Personen darstellt. Wenn die Mitarbeitenden keinen konkreten Nutzen sehen und die Inhalte nicht visuell attraktiv aufgearbeitet sind, lehnen sie die Plattform ab. Zudem ist das Intranet eher ein Instrument, welches hauptsächlich

am Desktop genutzt wird. Dieses auf mobile Geräte zu übertragen, kann rasch komplex und kostspielig werden (Bussmann, 2021; Mast, 2020).

Corporate Blogs. Corporate Blogs, welche Texteinträge enthalten, ähneln einem Tagebuch. Die Mitarbeitenden können die Einträge kommentieren, wobei ein direkter Austausch stattfinden kann. Diese Art von Medium fördert die Integration und die Beteiligung der Mitarbeitenden. Auch hier müssen, gemäss Mast (2019) die Inhalte visuell attraktiv, aktuell und vor allem nützlich gestaltet werden, damit Mitarbeitende darin einen Vorteil sehen. Themen, welche Entscheidungen und einen offenen Umgang mit Kritik ermöglichen, erhöhen die Attraktivität und Wirkung solcher Blogs (Mast, 2019).

Newsletter. Newsletter sind E-Mails, welche innerhalb eines Unternehmens regelmässig an alle Mitarbeitende versendet werden. Sie stellen eher ein älteres Instrument der Online-Kommunikation dar, werden aber in der Kommunikationspraxis immer noch oft eingesetzt, um Neuigkeiten zielgerichtet und rasch zu verbreiten. Newsletter müssen ansprechend gestaltet und mit spannenden Informationen versehen werden, damit diese von den Mitarbeitenden gelesen werden. Zudem ist darauf zu achten, dass ein richtiges Mass für den Informationsrhythmus gefunden wird (Schach, 2022; Bussmann, 2021).

Kollaborationsplattformen. Kollaborationsplattformen wie beispielsweise «Slack» oder «Microsoft Teams» schaffen einen virtuellen Ort, an dem Mitglieder eines Teams oder eines Projekts zusammenarbeiten. Die Social-Media-Anwendungen erlauben einen firmenweiten Austausch, eine flexible und netzwerkförmige Zusammenarbeit sowie das selbstständige Bilden von sogenannten virtuellen «Communities» zu bestimmten Themenbereichen oder Projekten (Hardwig, Mönch, Reissmann, Schulz & Weissmann, 2021; Hardwig & Weissmann, 2021). So lassen sich innerhalb kürzester Zeit und ortsunabhängig Informationen vermitteln. Durch den Verzicht auf die Vorgabe von Strukturen in Bezug auf die Nutzung solcher Kommunikationsplattformen, besteht jedoch das Risiko, dass die unterschiedlichen Aktivitäten ein Eigenleben entwickeln. Wenn abgestimmte Regeln oder Guidelines zur Nutzung solcher Kollaborationsplattformen fehlen, können sich unterschiedliche Nutzungspraktiken entwickeln, welche die Zusammenarbeit im Team erschweren. Weiter stellt sich die Frage, wie aus den geteilten Inhalten in den Communities oder in den Chats, das potenziell nützliche Wissen längerfristig in der Organisation gesichert werden kann (Hardwig & Weissmann, 2020; Ediger, n.d.).

Der Vorteil dieser Kommunikationstools und damit verbunden der digitalen Kommunikation liegt darin, dass die Kommunikation direkter und schneller ist. Der Nachteil hingegen ist, dass immer mehr Informationen geteilt werden und es zunehmend schwieriger wird, relevante Informationen von irrelevanten herauszufiltern. Steigt die Informationsflut immer mehr an und wird unübersichtlicher, so droht die Gefahr einer kognitiven Überlastung. Ist eine grosse Menge an Informationen mit einer

geringen Qualität verbunden, so kann dies in Effizienzverluste resultieren (Hardwig & Weissmann, 2021; Papsdorf, 2019).

Persönliche Kommunikation. Die persönliche Kommunikation in Unternehmen gewinnt aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und nicht zuletzt wegen der Covid-19 Pandemie und dem Home-Office immer mehr an Bedeutung. Viele sehnen sich gerade wegen den ganzen Tools noch mehr nach einer persönlichen Kommunikation. Diese beinhaltet beispielsweise Konferenzen, Teamsitzungen sowie Mitarbeitendengespräche. Dabei fließen Faktoren wie Gestik, Mimik, Empathie und Tonfall ein (Ediger, n.d.). Wie bereits im Kapitel 2.1.1 erläutert, findet Kommunikation statt, sobald Menschen sich gegenseitig wahrnehmen. Dieses Kommunikationsinstrument stellt nach Mast (2019) die effizienteste und wirksamste Form der Kommunikation dar. Die sendende Person kann die gesagten Worte mit der Körpersprache ergänzen, betonen und bestätigen (Mast, 2019). Die empfangende Person kann die Nachricht unmittelbar auf ihre Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit überprüfen. Gemäss Habermas (1981) sind dies die drei Geltungsansprüche, welche von der hörenden Person erwartet und kontrolliert werden, damit diese die erhaltene Information als glaubhaft einstuft. Vertrauen zu einer anderen Person wird am besten in einem persönlichen Gespräch aufgebaut (Edinger, n.d.; Habermas, 1981).

Mit Hilfe einer Implementierung eines strategisch klugen Kommunikationskonzepten und -instrumenten kann die Kommunikation nicht nur einen relevanten Beitrag zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg leisten, sondern auch die Motivation und das Engagement, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden sowie die Zusammenarbeit im Team nachhaltig verbessern (Ediger, n.d.; Bussmann, 2021).

2.2.2 Interne Kommunikation in agilen Teams

Kommunikation ist in jeglichen Formen von Teams für den Erfolg unerlässlich, da die Teammitglieder miteinander interagieren und somit gezwungenermassen kommunizieren müssen (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001). Die Kommunikation wird allgemein als eine wichtige Teamdynamikvariable für den Erfolg der Teamarbeit gesehen, allen voran in innovativen oder eben in agilen sowie verteilten Teams (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001; Hummel, Rosenkranz & Holten, 2013). Agiles Arbeiten ist hauptsächlich von informeller Kommunikation, Vertrauen, Verantwortung, Selbstorganisation sowie einer hohen Interaktionsintensität im Team geprägt (Bachmann & Quispe Bravo, 2021; Scheller, 2017; Hofert, 2018). Hinzu kommt, dass viele Teams nicht mehr nur an einem Ort arbeiten, sondern sich auf mehrere Standorte oder gar über Landesgrenzen hinweg verteilen (Haslinger, Sikora & Riedl, 2020). Die räumliche Verteilung über zwei oder mehrere Standorte hinweg kann in Bezug auf die Kommunikation eine Herausforderung darstellen (Neumer & Nicklich, 2020). Digital vermittelte Kommunikation (Skype, Chat, Social Intranet, etc.) ist in agilen sowie verteilten Teams unerlässlich, denn sie eröffnet enorme Möglichkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit, und die entsprechenden Anwendungen werden von den Mitarbeitenden in der Regel auch gerne verwendet.

Jedoch stellen diese keinen Ersatz für die persönliche Kommunikation dar, sondern ergänzen diese nur. Durch den digital vermittelten Austausch fehlt es an situativen Gelegenheiten, wobei explizite und implizite Informationen ausgetauscht werden können. Fehlen diese, so kann es passieren, dass Missverständnisse nicht aus dem Weg geräumt werden und dadurch lange Zeit bestehen bleiben, was wiederum in einer Unzufriedenheit im Team resultieren kann (Neumer & Nicklich, 2020).

Wie bereits erwähnt ist Jenni (2020) der Meinung, dass, je agiler ein Unternehmen und die Arbeit im Team ist, desto wichtiger wird die Kommunikation sowohl innerhalb des Teams als auch darüber hinaus. Um Lösungen zu finden, müssen sich Mitarbeitende rasch vernetzen, gemeinsam Szenarien entwerfen und unter Umständen improvisiert handeln können (Buchholz & Knorre, 2017). Die Kommunikation stellt auch einen wichtigen Faktor dar, weil sie für die Schaffung von Vertrauen unabdingbar ist und einen relevanten Beitrag zur Transparenz und Offenheit in den Teams beiträgt (Hofert, 2016).

Hoegl & Gemuenden (1999/2001) haben in ihrer Studie unter anderem untersucht, wie bestimmte Kommunikationsformen die Qualität der Zusammenarbeit in Software-Entwicklungsteams beeinflussen und so Einfluss auf die Leistung des Teams wie auch auf das Potential für zukünftige Teamarbeit haben (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001). Um die Qualität der Interaktionen in Teams zu messen, zogen sie ihr Modell «Teamwork Quality (TWQ)» bei, welches in Abbildung 2 ersichtlich ist und aus den folgenden sechs Komponenten besteht: *Kommunikation, Koordination, Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge, Gegenseitiges Unterstützen, Engagement* sowie *Kohäsion* beziehungsweise *Zusammenhalt*. Diese Komponenten erfassen sowohl die aufgabenbezogene als auch die soziale Interaktion in Teams und werden nachfolgend genauer erläutert (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus lediglich auf die Komponenten «Kommunikation» sowie auf «Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge».

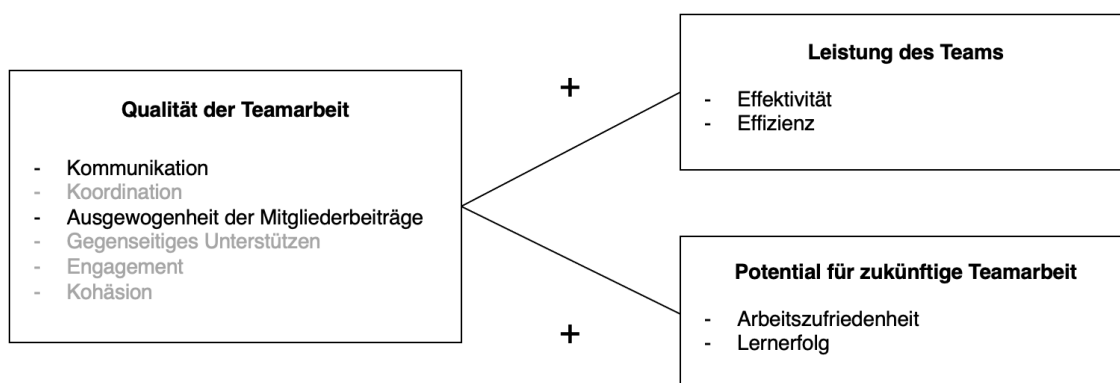


Abbildung 2. Modell «Teamwork Quality (TWQ)». Eigene Darstellung nach Hoegl & Gemuenden, 1999/2001

Die **Kommunikation** innerhalb des Teams stellt die elementarste Komponente des Konstrukts dar. Die Qualität der Kommunikation innerhalb eines Teams lässt sich mit den vier Attributen *Häufigkeit, Formalisierungsgrad, Struktur* und *Offenheit* konkretisieren. Während die

Kommunikationshäufigkeit sich darauf bezieht, wie intensiv Teammitglieder Informationen austauschen, beschreibt der *Formalisierungsgrad*, wie spontan die Teammitglieder miteinander kommunizieren. Kommunikation, welche eine längere Planung oder Vorbereitung benötigt, wird als formale Kommunikation bezeichnet. Ein spontan initiiertes Gespräch unter Teammitgliedern beispielsweise in Form von Gesprächen stellt eine informelle Kommunikation dar (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001). Nach Pinto & Pinto (1990) zeichnet sich gute Kooperation im Team durch genau diese spontane und informelle Kommunikation aus. Ideen und Anregungen können spontan mit anderen Teammitgliedern diskutiert und bewertet werden. Hummel et al. (2013) unterstreichen dies, fügen aber hinzu, dass sich die informelle Kommunikation hauptsächlich für kleine Teams eignet. Größere Teams müssen mehr formale Kommunikation einsetzen, beispielsweise in Form von Wikis zur Koordination der Teammitglieder und um Wissen zu dokumentieren (Hummel et al., 2013).

Das Attribut *Kommunikationsstruktur* betrachtet, inwieweit die Teammitglieder direkt und unmittelbar miteinander kommunizieren können. Es wird davon ausgegangen, dass Innovationsteams die für ihre Aufgaben relevante Informationsverarbeitung besser bewältigen können, wenn die Kommunikation direkt von Teammitglied zu Teammitglied passiert, d.h. ohne Mittelsperson (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001). Die *Offenheit* der Teammitglieder untereinander stellt ein weiteres zentrales Element dar. Eine fehlende Offenheit untereinander, beispielsweise in Form von Zurückhalten wichtiger Informationen, beeinträchtigt die grundlegendste Funktion der Teamarbeit, nämlich die Integration von Wissen und Erfahrung (Pinto & Pinto, 1990; Hoegl & Gemuenden, 1999/2001).

Die **Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge** ist ebenfalls ein weiteres zentrales Element in Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit in Team. Bereits Seers (1989) fand in seiner Studie mit Industriearbeiter*innen heraus, dass die Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge signifikant mit der Leistung sowie der Zufriedenheit korreliert. Hoegl & Gemuenden (1999/2001) integrierten diese Komponente in ihr Modell «Teamwork Quality (TWQ)», da sie davon ausgingen, dass diese auch in innovativen Teams von zentraler Bedeutung ist, da diese oft aus Mitgliedern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen bestehen. Der Vorteil solcher funktionsübergreifenden Teams wäre verfehlt, wenn einige Teammitglieder ihre Ansichten und Ideen nicht einbringen könnten, weil andere Mitglieder die Diskussionen oder Entscheidungsprozesse dominieren. Dabei geht es nicht darum, dass jedes Teammitglied gleich viel Ideen oder Feedback einbringt. Vielmehr sollten alle Teammitglieder in Hinblick auf ihre spezifischen Fähigkeiten und Potentialen ausgewogen ins Team integriert und beteiligt werden. Kein Teammitglied sollte darin eingeschränkt werden, relevantes Wissen beizusteuern (Hoegl & Gemuenden, 1999/2001).

In diesem Zusammenhang unterscheidet Klaic (2021) zwischen guter und schlechter beziehungsweise zwischen *funktionaler* und *dysfunktionaler* Kommunikation. Eine funktionale Kommunikationspraktik wäre beispielsweise die bereits erwähnte Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge. Entwicklungsorientiertes Feedback stellt in diesem Zusammenhang eine weitere funktionale

Kommunikationspraktik dar. Teammitglieder geben sich gegenseitig wertvolle Informationen sowie konstruktives Feedback. Dem gegenüber stehen die dysfunktionalen Kommunikationspraktiken wie das bewusste Zurückhalten von Informationen oder aber auch beständiges Jammerverhalten. Dabei beklagen sich die Teammitglieder andauernd über ihre Arbeitssituation (Klaic, 2021).

2.3 Relevanz der Unternehmenskultur für die interne Kommunikation

So wie für die Kommunikation das grundlegende Axiom von Watzlawick «Man kann nicht *nicht* kommunizieren» gilt, so kann dies, gemäss Stein (2018) auf die Unternehmenskultur übertragen werden: «In einem Unternehmen kann man nicht *keine* Unternehmenskultur antreffen» (S. 1). Denn Unternehmen sind soziale Kollektive, welche aus Mitgliedern bestehen, die auf vielfältige Weise miteinander agieren und sich gegenseitig beeinflussen (Stein, 2014). «Jedes Unternehmen, jede Organisation verfügt über eine eigene Kultur» (Herget, 2020, S. 1). Herget & Strobl (2018) beschreiben die Unternehmenskultur als «den Lebensraum einer Organisation», welche «den Mikrokosmos, wie er von den Organisationsangehörigen erlebt und gelebt wird» umfasst (S. 5).

Unternehmenskultur wird nicht einfach frei erfunden, sondern auf der Basis der vorherigen Erfahrungen der Gründer*innen in das neue Unternehmen hineingetragen. Diese haben im Normalfall Vorstellungen in Bezug auf die Vision, Mission sowie Strategie des Unternehmens. Weiter wissen sie auch, welcher Typ von Mitarbeitenden in ihr Unternehmen passt und welche weniger. Sie haben implizite oder explizite Vorstellungen davon, was eine gute oder schlechte Führung ausmacht, aber auch, was angemessene und nicht angemessene Formen, Medien, Tools und Ausprägungen der internen Kommunikation sind. Sind diese Parameter einmal festgelegt, so definiert die Unternehmenskultur die Art der internen Prozesse, wie beispielsweise die Art der Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern und externen Partnern oder die Art des Lernens und die Weiterentwicklung des Unternehmens (Stein, 2014; Sackmann, 2017). Neue Mitarbeitende werden in die vorhandene Unternehmenskultur eingeführt und geben diese dann über Sozialisationsprozesse in Form von verbaler und nonverbaler Kommunikation sowie formeller und informeller Kommunikation an andere weiter. Durch ständige Interaktionsprozesse und den damit verbundenen Kommunikationsprozessen können sich Bedeutungsinhalte auch verändern und es ergeben sich kollektive Mindsets, welche wiederum zu organisationalen Verhaltensmustern führen (Herget & Strobl, 2018).

Die vorausgegangenen Ausführungen machen deutlich, dass zwischen der Unternehmenskultur und der internen Kommunikation eine Art Symbiose besteht: Beide brauchen einander. Auf der einen Seite prägen die kollektiven Überzeugungen einer Unternehmenskultur die interne Kommunikation, welche mit ihren Dimensionen und Ausprägungen wiederum Einfluss auf die Unternehmenskultur hat und diese aufrechterhält (Sackmann, 2021). Um Herget & Strobl (2018) zu zitieren, definiert die Unternehmenskultur «den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative befördert oder erstickt, Motivation gefördert oder behindert wird» (S. 5). Um in der heutigen VUCA-Welt erfolgreich zu agieren, bedarf es hoch motivierte und kreative Mitarbeitende, welche in einer

Kultur des Vertrauens selbstverantwortlich Entscheidungen treffen und lösungsorientiert denken können. Dafür benötigt es eine Organisation, welche agiles Handeln zulässt und fördert. Das Hauptmerkmal von Unternehmen, welche in der VUCA-Welt nachhaltig erfolgreich sind und überlebensfähig bleiben, ist ihr Ausmass an Agilität (Schawel & Billing, 2018). In Bezug auf die Kommunikation wird in einer agilen Unternehmenskultur eine offene, transparente und von Loyalität geprägte Kommunikation gefördert und vorgelebt. Dies trägt zu einer positiven Unternehmenskultur bei und es wird ein Umfeld geschaffen, wo individuelle Meinungen offen und ehrlich geäussert werden dürfen, was wiederum psychologischen Sicherheit schafft (Agile Business Consortium 2020; Schach, 2020). Auf das Konzept der psychologischen Sicherheit wird im Kapitel 2.3.1 näher eingegangen.

2.3.1 Konzept der psychologischen Sicherheit

Psychologischen Sicherheit wird mittlerweile sowohl in der Forschung wie auch in der Praxis zum ausschlaggebenden Faktor angesehen, wenn es um erfolgreiche Teams geht (Bachmann & Quispe Bravo, 2021). Das Konzept der «psychologischen Sicherheit» ist nicht neu und wurde bereits im Jahre 1965 von Edgar Schein und Warren Bennis erwähnt. Sie sahen damals psychologische Sicherheit als einen Erfolgsfaktor für Veränderungen in Organisationen. Im Jahre 1990 griff William Kahn das Konzept erneut auf und konnte dabei einen engen Zusammenhang zwischen persönlichem Engagement und psychologischer Sicherheit nachweisen. Ist ein hoher Grad an psychologischer Sicherheit gegeben, so können die Personen ihr eigenes Selbst zeigen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen hinsichtlich Selbstbild, dem Status oder die Karriere zu haben, und sind so engagierter im Arbeitsalltag (Goller & Laufer, 2018 nach Schein & Bennis, 1965).

Amy Edmondson erforscht seit den 1990er Jahren die psychologische Sicherheit und definiert diese wie folgt: «Psychologische Sicherheit ist die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen» (Goller & Laufer, 2018, S. 4 nach Edmondson, 1990). Mit anderen Worten ist damit ein Arbeitsklima gemeint, welches von gegenseitigem Respekt und zwischenmenschlichem Vertrauen geprägt ist (Reisen, *n. d.*). Herrscht eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit, können die Teammitglieder ihre Meinung frei äussern, sich engagieren, experimentieren und Risiken eingehen, ohne Angst zu haben, dafür bestraft, blamiert oder verurteilt zu werden (Cohen, 2020). Gemäss Goller und Laufer (2018) handelt es sich dabei um ein Team-Phänomen und «beschreibt die eigene Überzeugung, die man in Bezug auf eine Gesamtheit, also einem kompletten Team und nicht von einzelnen Teammitgliedern hat» (S. 4). Edmondson (1999) betont, dass Vertrauen eine grundlegende Voraussetzung ist, damit psychologische Sicherheit überhaupt entstehen kann (Edmondson, 1999). Gemäss Möller & Giernalczyk (2021) zeichnet sich die Atmosphäre psychologischer Sicherheit durch folgende Elemente aus, wobei einzelne Aspekte sich mit dem Modell von Hoegl & Gemuenden (1999/2001) überschneiden:

Offen die eigene Meinung äussern können. Jedes Mitglied kann ohne Risiko Ideen einbringen und die Entscheidungen anderer infrage stellen; unterschiedliche Meinungen werden respektiert und diskutiert; es herrscht Vertrauen darauf, dass andere nicht versuchen, einen zu untergraben.

Jede*r spricht gleich viel. Das muss nicht in jedem Meeting gleich verteilt sein, aber sich über einen gewissen Zeitraum ausgleichen.

Soziale Empathie, die ein gegenseitiges Verständnis erzeugt. Es herrscht eine hohe Sensibilität vor; die Mitglieder des Teams können sich in die anderen einfühlen und achten auf deren Bedürfnisse.

Fehler werden als Lernproblem gesehen. Es gilt, aus Fehlern und Schwächen sowie Lösungen, anstatt Schuldige zu suchen. Neugier und Experimente werden gefördert.

Individuelle Stärken, Talente und Fähigkeiten werden geschätzt. In einem Team verfügt jede/r über eigene Talente und Erfahrungen. Der Fokus geht weg von einer defizitären hin zu einer stärkeorientierten Sichtweise. (S. 61 und 62)

Bekanntheit erlangte das Konzept der psychologischen Sicherheit vor allem durch die Google-Studie «Aristoteles» und deren Erwähnung durch den Journalisten Charles Duhigg in der New York Times im Jahre 2016 (Goller & Laufer, 2016). Google erforschte und befragte damals während zwei Jahre 180 Teams aus allen Funktionsbereichen des Unternehmens, um herauszufinden, welche Eigenschaften oder Faktoren erfolgreiche Teams hervorbringen. Die Studie ging zunächst davon aus, dass vor allem die richtige Teamzusammensetzung den Erfolg von Teams definiert (Cohen, 2020). Die Ergebnisse der Studie enthüllten jedoch einen ganz anderen Faktor. Nicht die «passenden» Persönlichkeiten, nicht deren Qualifikation und Fähigkeiten, sondern die psychologische Sicherheit, also «WIE im Team zusammengearbeitet wird», ist der signifikanteste Faktor für eine zielführende Zusammenarbeit und erfolgreiche Teams (Duhigg, 2016; Maier, 2021; Cohen, 2020). Um den aktuellen Zustand der psychologischen Sicherheit im Team zu messen, hat Edmondson im Jahre 1990 einen Fragebogen entwickelt, den «Psychological Safety Index». Die Fragen messen folgende vier Dimensionen: *Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit, Inklusion und Diversität, Einstellung zu Risiko und Misserfolg sowie offene Kommunikation* (Goller & Hajickova, 2021). Um eine Atmosphäre der psychologischen Sicherheit im Team Schritt für Schritt zu schaffen, hat die Schweizer Innovationsfabrik Creaholic, mit ihrem Spin Off «Pulse», die Empfehlungen von Amy Edmondson aufgegriffen und mit Erkenntnissen aus ihren eigenen Erfahrungen ergänzt, welche in Tabelle 3 ersichtlich sind (Reisen, n.d.).

Tabelle 3
Schaffung psychologische Sicherheit. Eigene Darstellung nach Reisen, n.d.

Psychologische Sicherheit

<p>1. Mache klar, womit ihr es zu tun habt</p> <p>Hierbei gilt es Situationen von Ungewissheit und Komplexität, mit welcher ein Unternehmen konfrontiert sind, zu beschreiben und zu erklären (Reisen, n.d.).</p>	<p>2. Debatten und Konflikte auf Augenhöhe führen</p> <p>Hierbei geht es darum, auf eine vorausschauende, wertschätzende Art und Weise auf Ideen, Feedback oder schlechte Nachrichten zu reagieren. Es ist nicht immer leicht, in emotional aufgeladenen Situationen diese vollständig zu verarbeiten (Reisen, n.d.)</p>
<p>3. Proaktiv sein und zu Feedback ermutigen</p> <p>Dabei geht es darum, andere Mitarbeitende zu fragen, was ihnen auf dem Herzen liegt, was sie beobachten und was ihre Bedenken sind. Es geht darum, es den Leuten schwer zu machen zu schweigen. Dabei sind Face-to-Face-Gespräche essenziell (Reisen, n.d.)</p>	<p>4. Sprich über deine Fehler</p> <p>Offen und ehrlich über die eigenen Fehler zu sprechen und diese zuzugeben, macht es für andere sicher, das gleiche zu tun. Auf dem Weg zum Erfolg gehören Misserfolge sowie Scheitern dazu (Reisen, n.d.).</p>

Gemäss Edmondson (2018) und Reisen (n.d.) hat die Etablierung psychologischer Sicherheit im Arbeitsalltag nachweislich einen positiven Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden, auf die Kreativität und Innovation sowie auf das Berichten von Fehlern und den Wissensaustausch (Edmondson, 2018, Reisen, n.d). Auch die Meta-Analyse von Frazier, Fainshid, Klinger, Pezeshkan und Vracheva (2017) unterstreicht den Beitrag der psychologischen Sicherheit zum individuellen Work Engagement. In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt und der Zunahme an agil arbeitenden Teams wird die psychologische Sicherheit zunehmend eine bedeutende Rolle spielen. Wenn sie in der Unternehmenskultur fest verankert wird, können daraus Wettbewerbsvorteile entstehen. Denn ein psychologisch sicheres Umfeld erlaubt es den Teammitgliedern öfters, kreative und auch unkonventionelle Lösungsvorschläge zu kommunizieren (Goller & Laufer, 2018)

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das Untersuchungsdesign sowie die methodische Vorgehensweise erläutert. In einem ersten Schritt wird auf das Sampling eingegangen, gefolgt von der Voranalyse sowie der Datenerhebung mit den relevanten Faktoren. Abschluss dieses Kapitels bildet eine schrittweise Erläuterung der Datenauswertung.

3.1 Untersuchungsdesign

Um die Fragestellung adäquat beantworten zu können, hat sich die Autorin in Absprache mit Apps with love sowie der Betreuungsperson für ein rein qualitatives Vorgehen entschieden. Der qualitative Zugang ermöglicht es, das subjektive Erleben und Empfinden von Personen zu erfassen (Flick, 2019). Die explorativen Expertengespräche mit einem der Gründer sowie dem Kommunikationsverantwortlichen lieferten, nebst der Dokumentenanalyse und der Literaturrecherche, einen ersten Überblick über das Unternehmen sowie einen Einstieg in die Thematik. Diese bildeten die Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens. Die Datenerhebung erfolgte mittels halbstrukturierten Interviews und anhand einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse. Dies erlaubte schliesslich, die Fragestellung zu beantworten sowie Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Das Untersuchungsdesign ist in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

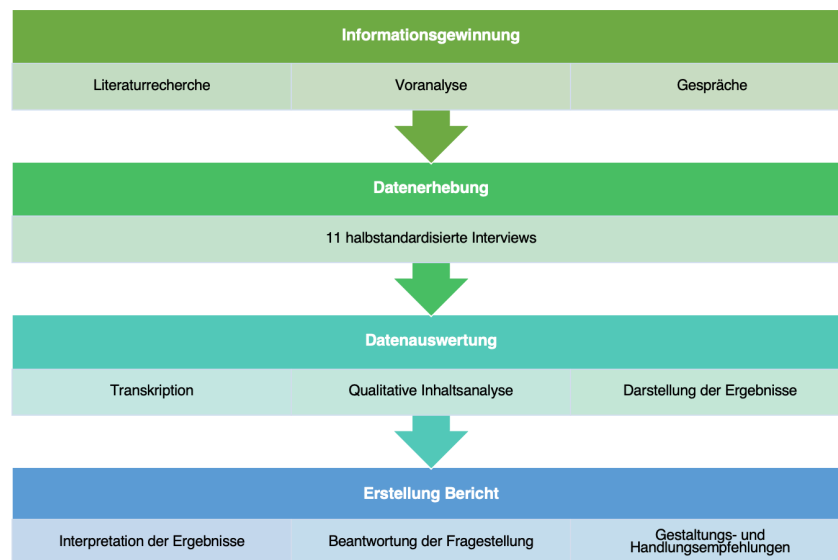


Abbildung 3. Untersuchungsdesign. Eigene Darstellung, 2022

3.2 Voranalyse

In der Voranalyse ging es darum, Informationen zum Unternehmen zu sammeln und so vertiefte Kenntnisse in Bezug auf das neue Untersuchungsfeld aufzubauen. Um einen ersten Überblick über Apps with love zu erhalten, fand eine Dokumentenanalyse statt. Die Autorin erhielt diesbezüglich vorab Dokumente wie das Manual, das Leitbild mit der Strategie 2021/2022 sowie Links zu

weiterführende Informationen. Die Analyse der Dokumente diente dazu, objektive Daten der aktuellen Situation zu erhalten. Da diese Dokumente seitens Apps with love vertraulich sind, sind sie nicht im Anhang ersichtlich. Um einen tieferen Einblick in die internen Prozesse des Unternehmens zu erhalten, wurde die Autorin zu einem explorativen Gespräch mit einem der Gründer sowie dem Head of Communication eingeladen. Die gesammelten Informationen dienten, nebst einer ersten Literaturrecherche, zur Erstellung des Interviewleitfadens (siehe Anhang C).

3.3 Sampling

Laut Flick (2019) gibt es kein allgemeingültiges Vorgehen hinsichtlich der Stichprobenauswahl. Zusammen mit Apps with love wurde im Vorfeld entschieden, mit mindestens zehn Mitarbeitenden ein Interview zu führen. Diesbezüglich wurde, auf Vorschlag der Praxispartnerin, eine Doodle-Umfrage mit möglichen Interviewterminen gestartet, welche von der Kontaktperson intern gestreut wurde. Dabei wurden alle Mitarbeitenden adressiert, da die Thematik der internen Kommunikation jede und jeden betrifft und eine möglichst breite Abdeckung der verschiedenen Funktionen angestrebt wurde. Die Umfrage fand grossen Anklang und innerhalb von wenigen Stunden trugen sich elf Mitarbeitende mit verschiedenen Funktionen ein. Das Sampling ist in Bezug auf die Geschlechter etwa durchmischt. Es wurden vier Männer und sieben Frauen befragt. Das Alter der Interviewteilnehmenden liegt zwischen 22 und 42 Jahren. Eine Abdeckung von allen Funktionen im Unternehmen wurde angestrebt, konnte jedoch aus zeitlichen Gründen nicht realisiert werden. Die Kontaktaufnahme sowie Bestätigung zur Teilnahme am Interview erfolgte dann individuell via E-Mail und Google Meet. Ein Auszug der E-Mail ist im Anhang A ersichtlich. Tabelle 4 bietet eine detaillierte Übersicht des Samplings.

Tabelle 4
Sampling. Eigene Darstellung, 2020

Sampling		
Funktion der Interviewteilnehmenden	Anzahl Jahre im Unternehmen	Leadfunktion
Backend Development	5.5	Ja
Head of HR, Finance & Administration	8	Ja
Head of Marketing & Communication	4	Ja
Head of Web Development	3.5	Ja
Head of User and Innovation Research	6	Ja
Creative Frontend Development	2	Nein
Quality Management & People Development	5	Nein
Project Management	5 Monate	Nein
Project Management	1	Nein
Project Management	2	Nein
Project Management	4	Nein

3.4 Datenerhebung

Im folgenden Kapitel wird die Datenerhebung detailliert vorgestellt. Zunächst wird genauer auf die Konstruktion des Interviewleitfadens eingegangen. Abschluss dieses Kapitels bildet die Durchführung der Interviews.

3.4.1 Leitfaden

Der Leitfaden stellt bei Interviews das zentrale «Scharnier zwischen der Forschungsfrage und dem Erkenntnisgewinn dar» (Reinders, 2005, S. 94). Zur Durchführung der halbstandardisierten Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, welcher der Interviewenden zur Orientierung und Strukturierung während des Gesprächs dienen soll. Einzelne Fragen konnten dabei, je nach Situation und Person, angepasst werden (Reinders, 2005). Die Konstruktion des Leitfadens geschah aus der Ableitung der vordefinierten Fragestellung, der Voranalyse sowie anhand der konsultierten Literatur. Der Leitfaden wurde in sieben Bereiche unterteilt, welche nachfolgend kurz erläutert werden.

Block 1: Einleitung zum Interview, Annäherung an Fragestellung

Die Interviewteilnehmenden wurden einige Tage vor dem Interview per E-Mail über das Thema sowie das Vorgehen informiert. Nichtsdestotrotz folgte am Interview selbst nach der Begrüßung eine kurze Vorstellung der Bachelorthesis sowie der Ablauf des Interviews. Anschliessend wurde die Dauer des Interviews von ca. 45 Minuten kommuniziert und nachgefragt, ob noch Fragen seitens der interviewten Person bestehen, auch hinsichtlich der vorab zugestellten Einverständniserklärung. Die Interviewteilnehmenden wurden schliesslich gebeten diese zu unterzeichnen und die Anonymität wurde erneut zugesichert. Die Einverständniserklärung ist im Anhang B ersichtlich.

Block 2: Demographische Daten

Die interviewte Person wurde gebeten, sich kurz vorzustellen. Dabei wird das Alter, die absolvierte Ausbildung, die Anzahl Jahre im Unternehmen erfragt und ob die interviewte Person eine Leadfunktion innehat. Diese Einstiegsfragen gaben der Interviewenden zusätzliche Informationen und dienten zur Auflockerung sowie dem besseren Kennenlernen der interviewten Person.

Block 3: Allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf die interne Kommunikation und Kultur bei Apps with love

Zu Beginn des Blocks wurde die interviewte Person gebeten die Unternehmenskultur in Bezug auf die interne Kommunikation zu beschreiben. Dies diente der Interviewenden, um einen tieferen Einblick in die Kultur des Unternehmens zu erhalten. Auch wurde die generelle Zufriedenheit hinsichtlich der internen Kommunikation und des Austausches untereinander erfragt. Die letzte Frage in diesem Block richtete sich auf das Wachstum im Unternehmen und wie sich die interne Kommunikation in dieser Hinsicht verändert hat.

Block 4: Allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf die Kommunikationskanäle/-tools

Im vierten Block wurde die Zufriedenheit in Bezug auf die aktuell bei Apps with love eingesetzten Kommunikationskanäle und -tools erfragt. Die Interviewende wollte dabei herausfinden, wie der Einsatz von Slack und Google Meet, den beiden Hauptkommunikationstools, im Alltag empfunden wird.

Block 5: Kommunikationspraktiken

Im fünften Block wurde das erlebte Ausmass an funktionalen beziehungsweise dysfunktionalen Kommunikationspraktiken im Alltag erfragt.

Block 6: Zusammenarbeit mit Nearshore-Partner*innen

Im sechsten Block ging es darum, mehr darüber zu erfahren, wie sich die Zusammenarbeit und der gemeinsame Austausch mit den Partner*innen im Ausland gestaltet, da diese ein wichtiger und fester Bestandteil von Apps with love und deren Teams sind. Weiter wurden die Interviewteilnehmenden gefragt, ob ihrer Meinung nach in dieser Hinsicht etwas verbessert werden könnte, um die Kommunikation sowie den Austausch untereinander zu fördern.

Block 7: Abschluss Interview

Abschliessend hatten die Interviewteilnehmenden die Gelegenheit, aus ihrer Sicht Wichtiges anzusprechen. Danach wurde das weitere Vorgehen erläutert und gefragt, ob die Interviewteilnehmenden Interesse am Erhalt der vorliegenden Bachelorthesis haben. Schluss bildete die Verabschiedung und der interviewten Person wurde für ihre Teilnahme gedankt.

Der Leitfaden umfasst 21 Fragen, wobei in Anlehnung an Helfferich (2011) mit einer offenen und erzählgenerierenden Einstiegsfrage begonnen wird. Zusätzliches konkretes Nachfragen erlaubt eine Strukturierung der Fragen. Der gesamte Leitfaden ist im Anhang C vorzufinden.

3.4.1.1 Pretest

Um optimal auf die Interviews vorbereitet zu sein, wurde ein Pretest durchgeführt. Das Ziel eines Pretests ist es, den erstellten Leitfaden auf allfällige Unstimmigkeiten, Verständlichkeit sowie Vollständigkeit zu prüfen und diesen falls nötig zu verbessern. Hierbei wurde der Leitfaden einer Person vorgelesen, welche nicht in der Thematik beteiligt war. Der Leitfaden wurde anschliessend noch an die Betreuungsperson für Inputs sowie an die Praxispartnerin zur Absegnung zugestellt.

3.4.2 Durchführung halbstandardisierte Interviews

Für die Datenerhebung wurde das halbstandardisierte Interview verwendet. Dabei wird mittels leitender und erzählgenerierender Fragestellungen ein fließendes Gespräch angestrebt (Flick, 2019). Gemäss Flick (2019) können durch die relativ offene Gestaltung der Interviewsituation die

«Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen» (S. 194). Die Methode erachtet die Autorin als geeignet, da die Mitarbeitenden von Apps with love direkt von der internen Kommunikation betroffen sind, was wiederum darin resultiert, dass sie über einen fundierten und komplexen Wissensstand zu diesem Thema verfügen. Halbstandardisierte Interviews haben somit zum Ziel, subjektive Annahmen der Befragten in Erfahrung zu bringen und deren komplexen Wissensstand zum Thema abzufragen (Scheele & Groeben, 1988).

Die Interviews fanden zwischen März und April 2022 statt. Insgesamt wurden innerhalb von zwei Wochen elf Mitarbeitende von Apps with love befragt. Fünf von elf Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Digitalagentur in Bern statt, die restlichen sechs remote via Google Meet. Einige Tage vor der Befragung wurden die Interviewteilnehmenden einzeln und in Form einer E-Mail über den Ablauf des Interviews informiert. Die Einverständniserklärung wurde ihnen im Anhang vorab zum Durchlesen zugestellt und am Tag des Interviews zur Unterschrift vorgelegt. Fand das Interview remote statt, so wurden die Interviewteilnehmenden gebeten, die unterzeichnete Einverständniserklärung per E-Mail zu retournieren. Nach Klärung möglicher ausstehender Fragen seitens der interviewten Person sowie der Freigabe der Tonaufnahme wurde das Interview eröffnet. Die Interviews wurden mit einem iPhone mithilfe der Applikation «Sprachmemos» aufgezeichnet und dauerten zwischen 29 und 60 Minuten. Sie wurden in Schweizerdeutsch geführt, da sich dies für beide Seiten intuitiver anfühlte. Zu erwähnen ist, dass den Interviewteilnehmenden der Leitfaden bewusst nicht im Voraus zugestellt wurde, damit sie mit ihrem unmittelbar verfügbaren Wissen auf die Fragen antworten konnten (Flick, 2019).

3.5 Datenauswertung

Alle elf Interviews wurden mit Hilfe der Software MAXQDA2022 sowie der vereinfachten Transkriptionsmethode nach Dresing und Prehl (2011) transkribiert. Diese sieht eine wortwörtliche Transkription vor, wobei Dialekte möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt werden. Emotionale nonverbale Aktivitäten und Äusserungen werden in Klammern notiert, wie beispielsweise (lachen) oder (seufzen). Wenn beim Abhören des Interviews unverständliche Wörter auftauchen, werden diese mit (unv.) gekennzeichnet (Dresing & Prehl, 2015). Die aufgezeichneten Interviews fanden auf Schweizerdeutsch statt und wurden somit alle ins Hochdeutsche übersetzt. Im Anhang F sind die elf Interview-Transkripte der Mitarbeitenden zu finden. Allfällige im Interview genannten Personennamen wurden aus Gründen der Anonymität geschwärzt. Die Transkripte wurden anschliessend mehrfach codiert und ausgewertet.

Die Analyse der Aussagen erfolgte anhand der Methode der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014). Diese Art der Inhaltsanalyse hat die Komplexitätsreduktion zum Ziel (Kuckartz, 2016). Als Hauptinstrument dient die Kategorienbildung, welche sowohl induktiv als auch deduktiv geschehen kann. In der vorliegenden Untersuchung wurden zunächst die Hauptkategorien deduktiv anhand bestehender Theorien, der Fragestellungen sowie der

vorangegangenen Besprechungen gebildet. Anschliessend erfolgte induktiv die Bildung von Subkategorien, welche neue Erkenntnisse aus den Interviews enthielten. Während des gesamten Prozesses der Bildung wurden immer wieder Kategorien gestrichen, zusammengeführt oder neu definiert. Abbildung 4 zeigt das verwendete Kategoriensystem. Eine ausführliche Version ist in Anhang D ersichtlich.

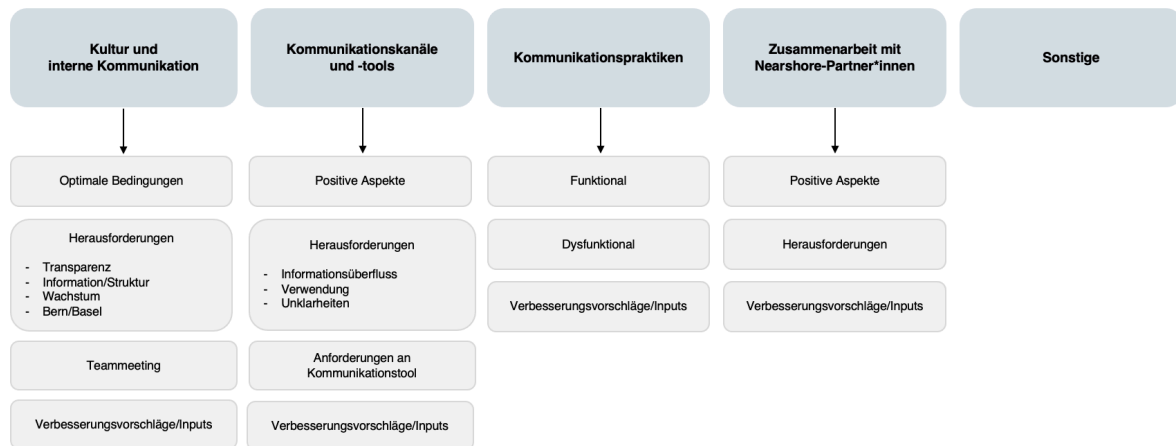


Abbildung 4. Übersicht Kategoriensystem. Eigene Darstellung, 2022

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der für die Fragestellung relevanten Hauptkategorien sowie der dazugehörigen Subkategorien zusammenfassend dargestellt und mit Zitaten der elf interviewten Personen untermauert. Die Verteilung der 211 codierten Textstellen kann der Code-Matrix in Anhang E entnommen werden. Aus Gründen der Anonymität wurden die elf Interviewteilnehmenden in AWL 1 bis AWL 11 umbenannt. Im darauffolgenden Kapitel 5 werden schliesslich die zentralen Fragestellungen anhand der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse beantwortet.

4.1 Kultur und interne Kommunikation

Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche sich auf die allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf die Kultur und der internen Kommunikation beziehen. Alle Aussagen zu diesem Thema wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt, welche insgesamt 91 Codierungen enthält.

Optimale Bedingungen

Auf die Frage, wie die interviewten Personen die Unternehmenskultur von Apps with love in Bezug auf die interne Kommunikation beschreiben würden, antworteten alle Interviewteilnehmenden inhaltlich gleich: *«Ich würde die Kultur bei Apps with love als sehr sehr offen beschreiben. Wir haben sicher, durch das, dass wir einen sehr lockeren Umgang untereinander und miteinander haben und eben keine klassischen Hierarchien oder Strukturen, fördert dies bestimmt schon zu einem grossen Teil die sehr offene Kommunikation sowie sehr offene Kultur».* (AWL 5, Pos. 14). Die Mitarbeitenden werden darin gefördert und unterstützt, offen die eigene Meinung einzubringen und sich aktiv im Unternehmensalltag zu beteiligen: *«was ich jetzt erlebt habe, ist eigentlich immer sehr supportend gewesen und man konnte immer seine Meinung sagen. Schon von Anfang an.»* (AWL 3, Pos. 17) und *«Es ist also selten, dass eigentlich nur jemand spricht. Also nicht, dass alle auf einmal reden (lacht) es ist schon noch so in dem Gedanken drin von alle sollen ihre Meinung dazu sagen. So habe ich es auch mitbekommen, wenn neue Leute ausgewählt werden* (AWL 4, Pos. 14). Es wurde auch erwähnt, dass man für alles eine Ansprechperson hat.

Herausforderungen

Bei der Subkategorie «Herausforderungen» mit insgesamt 32 Codierungen wurde entschieden, diese in vier weitere Subkategorien zu unterteilen: «Transparenz», «Information/Struktur», «Wachstum», sowie «Bern/Basel».

Auf die Frage nach der Zufriedenheit in Bezug auf die interne Kommunikation kamen nahezu alle Mitarbeitenden von sich aus auch auf die Herausforderungen und Schwierigkeiten zu sprechen. Die Transparenz sei, gemäss AWL 5, so ein Thema: *«die Kommunikation oder die Kultur ist zwar sehr sehr offen aber das heisst nicht automatisch, dass man alles anspricht».* Sie sei manchmal

etwas «scheinoffen». Nicht im negativen Sinne, aber es sei manchmal nicht leicht, «*schwierige Themen anzusprechen. Dass man diesen dann lieber aus dem Weg geht, weil wir halt ein gutes Gefüge haben, weil wir es mega toll untereinander haben, ist das dann vielleicht manchmal fast etwas hinderlich wie dass man dann in diesem Fall mit Konfliktgesprächen oder mit schwierigeren Themen umgehen*» (AWL 5, Pos. 16).

Die Thematik der Information und Struktur fand in allen Interviews Erwähnung. So beschreibt AWL 6 die Kommunikation wie folgt: «*manchmal ein wenig unstrukturiert, ein bisschen ... zu wenig offiziell, was Vor- und Nachteile hat. Vorteile sicher, dass wir überall Informationen erhalten können, mit allen reden kann, alle fragen kann. Nachteil, dass man, wenn man dies nicht macht, halt teilweise Informationen nicht erfährt. So. Kultur da, ja im Sinn von Kultur, eben, locker, aber auch unstrukturiert (lacht).*» (AWL 6, Pos. 18). Für die Grösse, die AWL mittlerweile erreicht hat, berichtet AWL 5, bestehe keine strukturierte Ablage von Dokumenten. Die Regeln seien eher lose in Bezug auf «*wo dass man Dinge dokumentiert, was man braucht um welche Infos auszutauschen. Das hätte sicher grosses Verbesserungspotenzial, ja*» (AWL 5, Pos. 50). AWL 10 sieht diesbezüglich Verbesserungspotenzial vor allem im Bereich von Prozessen: «*Vor allem im Prozess von Projekten aber auch generellen Prozessen innerhalb der Firma. Also, dass [...] ein Designer oder Entwickler zu spät involviert wird zu Beginn, dann vielleicht ein Designer, welcher bei der Entwicklung gar nicht mehr involviert ist und dann am Schluss sieht er dann «Ah, es ist fertig!» und dann schaut er es an und denkt sich «Oh! Das habe ich mir aber anders vorgestellt» [...] Aber auch generell in anderen Prozessen, Situationen sei es administrative Sachen [...]*» (AWL 10, Pos. 20).

Die Mitarbeitenden hätten grundsätzlich für die Erledigung ihrer Aufgaben sowie für Entscheidungen alle nötigen Daten. Sie seien selbst dafür verantwortlich, genügend Informationen zu beschaffen. AWL 5 berichtet diesbezüglich, dass jedoch «*viele Informationen nicht gebündelt und transparent an alle fliessen, sondern dass man sie sammeln muss*» (AWL 5, Pos. 74) oder dann laut AWL 3 nicht ganz klar sei, ob es sich nun um die aktuellste Information handle «*durch das kann man dann teilweise nicht ganz darauf gehen, wenn man irgend eine Info hat ob dies nun das aktuellste ist oder ob es jetzt schon wieder Neuerungen gibt*» (AWL 3, Pos. 21).

Das rasante Wachstum von Apps with love und die daraus resultierenden Anforderungen an die Kommunikation stellen einen weiteren wichtigen Punkt dar. Auf die Frage, wie sich denn die Kommunikation durch den Zuwachs verändert hat, sind einige Interviewteilnehmenden der Meinung, dass sie sich kaum verändert habe: «*Sie hat sich meiner Meinung nach eigentlich nicht verändert. Und das ist eben vielleicht auch genau der Punkt. Wir machen in diesem Sinne nichts Aktives zur Förderung oder schon nur zum bewusst werden von der Wichtigkeit der internen Kommunikation. Wir haben immer noch die gleichen Gefässe wie früher [...] neue Gefässe welche zum Beispiel dieses Wachstum vielleicht ein wenig abfedern würden sind eigentlich nicht dazugekommen*» (AWL 5, Pos. 34) oder «*ein Team ist immer noch das ganze Unternehmen so gemeint. Aber das kann man*

wie nicht mehr so richtig leben, weil es zu gross ist für dass es nur ein Team ist. Und Kommunikation ist manchmal stark so darauf ausgerichtet, dass man wie meint, alle vom Team, von der Firma wissen alles» (AWL 11, Pos. 14).

Die Kommunikation zwischen den beiden Standorten Bern und Basel verlaufe ebenfalls nicht immer ganz optimal. Gewisse Informationen fänden ihren Weg nicht nach Basel und andere wiederum nicht nach Bern und so entstehen gemäss AWL 10 «*Kommunikationslöcher oder Situationen wo nicht alle alles erfahren oder die Leute nicht das erfahren was sie sollten oder könnten» (AWL 10, Pos. 18).*

Teammeeting

Die Frequenz und das Format des Teammeeting, welches jeweils dienstags stattfindet, werden unterschiedlich bewertet. Sechs von elf Interviewteilnehmenden sind der Meinung, dass einmal die Woche optimal ist: «*Das ist genau richtig so. Ein Meeting für alle, wobei man die wichtigsten Dinge reinpacken kann. Man kann, muss aber nicht, etwas sagen was gerade läuft» (AWL 2, Pos. 51).* AWL 7 findet, dass es für das Team gut sei und schlussendlich einmal die Woche nicht schade.

Drei der Interviewteilnehmenden sind der Meinung, dass es von der Frequenz her zu oft ist oder im jetzigen Format im Hinblick auf die Grösse nicht mehr passt. AWL 11 berichtet «*das Team-Meeting hat man gemacht als noch alle in diesem Raum Platz hatten und jetzt ist halt zu viel, dass man so, ja wie ein Team, ja es ist ... die Firma ist zu gross, um EIN Team zu sein» (AWL 11, Pos. 82).* AWL 1 stellt sich dabei die Frage, ob es noch Sinn macht, dass alle dabei sind. AWL 11 gab auch einen Input in Bezug auf den Ablauf: «*Es ist dann häufig auch ein wenig so, es ist sehr straff moderiert, es fängt immer mit den Sachen oben an, wo es keine Neuigkeiten gibt. Das nimmt so den Flow dann auch immer sofort raus» (AWL 11, Pos. 84).*

AWL 10 findet es «*ein bisschen schade, dass die wichtigen, wichtigen Themen von dort nicht auch noch auf anderen Kanälen ... geteilt werden. Würde ich jetzt sagen. Weil eben, es gibt mehrere Leute wo an diesen Tagen in der Schule, im Studium sind, oder schon etwas haben oder bereits im Mittag sind» (AWL 10, Pos. 91).*

Verbesserungsvorschläge/Inputs

In Bezug auf die Kultur sowie der internen Kommunikation wurden Verbesserungsvorschläge in den bereits erwähnten Bereichen Struktur und Kommunikation im Allgemeinen genannt. Allen voran für neue Mitarbeitende wäre es, laut AWL 6, beispielsweise hilfreich, wenn eine gewisse Struktur bestehen würde: «*also insbesondere mit Blick auf das Wachstum und die Leute, die noch nicht so lange dabei sind, glaube ich, wäre es wichtig, dass es teilweise ein wenig mehr Struktur gibt» (AWL 6, Pos. 22).* Auch fände es AWL 9 hilfreich, wenn «*ein Modell aufgestellt wird, wie Kommunikation funktionieren kann» (AWL 9, Pos. 18).* Was die Herausforderung der Transparenz angeht, welche

unter 4.1.3 angesprochen wurde, so wünscht sich AWL 5: «*Transparenz vielleicht schaffen im Sinn von eben unbequemem Dinge ansprechen. Ich glaube, das ist sicher auch etwas was unter Umständen vielleicht einen Effekt auch auf die gesamte Kommunikation hätte, oder? Wenn man es mehr institutionalisieren würde, dass man Räumen schafft, wo eben auch unbequeme Themen Platz haben und dass man dort vielleicht auch ein wenig zeigt, dass gar nicht viel schlimme Dinge passieren können, wenn wir diese Dinge auch ein wenig offener und direkter ansprechen*» (AWL 5, Pos. 28).

4.2 Kommunikationskanäle- und tools

Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche sich auf die allgemeine Zufriedenheit in Bezug auf die aktuell eingesetzten Kommunikationskanäle- und tools beziehen. Alle Aussagen zu diesem Thema wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt, welche insgesamt 52 Codierungen enthält.

Positive Aspekte

Alle elf Interviewteilnehmenden sind mit den aktuell eingesetzten Kommunikationskanälen sowie -tools sehr zufrieden: «*für das wofür wir sie brauchen würde ich sagen bin ich eigentlich sehr zufrieden. Ich habe das Gefühl sie sind sinnvoll, sie entsprechen dem und decken unsere Bedürfnisse ab*» (AWL 5, Pos. 42). Allen voran Slack mit der Möglichkeit, sich beliebigen Channels anzuschließen, findet grossen Anklang bei den interviewten Personen, so auch bei AWL 3: «*Ich mag Slack ganz gerne also auch mit diesen Channels. Viele sind offen das heisst man kann sich einfach anschliessen, wenn dich das Thema interessiert und das funktioniert wirklich relativ gut*» (AWL 3, Pos. 27).

Herausforderungen

Die Subkategorie «Herausforderungen» mit insgesamt 16 Codierungen wurde in drei weitere Subkategorien unterteilt: «Informationsüberfluss», «Verwendung» sowie «Unklarheiten».

Mehr als die Hälfte der Befragten sehen die Herausforderungen vor allem in der aktuellen Handhabung beziehungsweise Verwendung der Kommunikationsinstrumente und der daraus resultierenden Weiterleitung von Informationen. So auch AWL 10: «*Wenn, dann eher wie sie teilweise verwendet werden. Eben, das gewisse Informationen nicht im richtigen Kreis geteilt werden*» (AWL 10, Pos. 24). AWL 11 erwähnt dabei die Kommunikation via Slack in Bezug auf neue Mitarbeitende: «*es kommen neue Leute Mitarbeitende und dort heisst es dann der XY ist jetzt da aber, dass man nicht weiss für was ist er da, so ein paar Infos und dann ist jedes mal wenn ich hier ins Büro komme ist jemand neues da. Dann muss ich wie zuerst fragen gehen «Ah, ich habe gesehen du bist neu. Was machst du genau?»*» (AWL 11, Pos. 22).

Dies resultiert darin, dass, laut fünf Interviewteilnehmenden, nicht immer ganz klar ist, über welchen Kanal welche Information geteilt werden soll. AWL 1 ist der Meinung *«also wenn es gerade so grundlegende Dinge sind, finde ich das schon besser so als wenn nur eine Slack Message kommt. Eben, dort besteht immer ein wenig die Schwierigkeit, auch wenn ... wann kommuniziere ich wie was und wo»* (AWL 1, Pos. 96). AWL 4 berichtet *«mal läuft ... sagt einer per E-Mail, mal ruft einer an weisst du, kontaktiert jemanden direkt, mal geht es über einen solchen Channel. Also das ist ... das bekomme ich einfach mit, dass dies immer wieder für Diskussionen sorgt»* (AWL 4, Pos. 22).

Auch in dieser Hinsicht hat das Wachstum und der Zuwachs an neuen Mitarbeitenden Auswirkungen auf die Kommunikationskanäle und -tools. Durch den Zuwachs werden viel mehr Informationen geteilt. Dies kann ab und an *«overwhelming»* (AWL 10, Pos. 93) sein. Um es mit den Worten von AWL 10 auszudrücken: *«wir waren halb so viel vor drei, vier Jahren. Und dann lief natürlich auch viel weniger und du konntest noch eher mal überall reinschauen»* (AWL 10, Pos. 93). Da stellt sich AWL 3 die Frage, ob wirklich alle Informationen geteilt werden müssen: *«dass mit dem Daily Channel ist nicht ganz optimal. Es ist zwar cool, dass man sieht, wer heute arbeitet und was sie vorhaben. [...] Andererseits stellt sich die Frage, ob man wirklich von allen sehen muss, was jetzt alle in Bern machen und umgekehrt»* (AWL 3, Pos. 31).

Anforderungen an Kommunikationstool

Auf die Frage, welche Eigenschaften ein gutes Tool haben muss, damit die befragten Personen einen persönlichen Vorteil darin erkennen, nahmen sieben von elf Teilnehmenden Bezug auf Slack. AWL 5 beschreibt: *«Es muss leicht bedienbar sein, es muss für uns sicher auch einen gewissen Fun-Fact haben. Bei Slack, dass man immer mit Emojis auf jegliche Nachrichten reagieren kann. Ich glaube mit DEM leben wir oder von DEM leben wir hier»* (AWL 5, Pos. 56). AWL 6 fügt hinzu: *«so Feineinstellungen [...] dass man zum Beispiel die Notifications unterschiedlich priorisieren kann je nach Channel, dass man Notifications komplett abstellen kann, auch automatisiert und zum Beispiel sagt, keine Ahnung, am Wochenende will ich von dort und dort keine Notifications erhalten. [...] Das ist für mich, was ein gutes Tool ausmacht»* (AWL 6, Pos. 32).

Verbesserungsvorschläge/Inputs

Vier von elf Interviewteilnehmenden erwähnten in diesem Zusammenhang Schulungen zur Nutzung insbesondere von Slack sowie das Festhalten der beliebigen Channels mit ihrem Zweck, so auch AWL 10: *«sehe ich aus meiner Sicht Potential, dass man die Mitarbeitenden ein wenig mehr schult, wie sie Slack verwenden können oder sollen. [...] Hey was könnte man machen oder wir empfehlen ... und dann hatten wir eine Art Netiquette»* (AWL 10, Pos. 24). AWL 4 ergänzt, *«es ist mehr ... ich sage jetzt mal, die Nutzung dieser Tools wo man eben vielleicht festhalten könnte noch ein wenig besser. Was machen wir in welchem Tool auch zu welchem Zweck»* (AWL 4, Pos. 34).

Zwei von elf Interviewteilnehmenden haben die Idee beziehungsweise den Wunsch geäußert, einen Channel oder einen internen Newsletter einzuführen, in dem nur die wichtigsten Informationen festgehalten werden, wie beispielsweise wann gemeinsame Feierlichkeiten stattfinden oder wann Kund*innenbesuche anstehen. AWL 10 fragt sich, *«ob es vielleicht Sinn macht, gewisse Sachen ... jede Woche, alle zwei Wochen, einmal im Monat als interner Newsletter zu verschicken. Zu sagen «Hey, wir hatten so und so viele Anfragen, die haben wir alle beantwortet. Wir haben die und die und die neuen Kunden gewonnen. Die und die Mitarbeitenden hatten Jubiläum, die und die Mitarbeitenden haben angefangen oder sind gegangen»»* (AWL 10, Pos. 99).

4.3 Kommunikationspraktiken

Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche sich auf das erlebte Ausmass an guten und schlechten beziehungsweise funktionalen und dysfunktionalen Kommunikationspraktiken im Alltag beziehen. Alle Aussagen zu diesem Thema wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt, welche insgesamt 36 Codierungen enthält.

Funktionale Kommunikationspraktiken

Alle Interviewteilnehmenden berichten von funktionaler Kommunikation, welche durch Wertschätzung geprägt ist. AWL 9 berichtet: *«wir haben da eine sehr offene Kommunikationskultur das heisst wir kriegen Wertschätzung über verschiedene Ebenen sei es einfach untereinander schnell «Hey, vielen Dank!» oder "Super, hast du mir geholfen" also sehr kurze, alltägliche Floskeln haben wir glaube ich sehr viele die Wertschätzung ausdrücken können. Wir machen das auch mit Emoticons im Slack als Kommunikationstool was irgendwie ... Wertschätzung, Dank ausdrückt»* (AWL 9, Pos. 37). Die Aussage wird von AWL 8 ergänzt: *«Also ich finde auch Feedback geben funktioniert gut. Ich finde dies passiert jetzt weniger über Slack oder über solche Kanäle, sondern dass man wirklich dann persönlich direkt»* (AWL 8, Pos. 66).

Was den Einbezug der Teammitglieder betrifft, so sind alle Interviewteilnehmenden ähnlicher Meinung. AWL 7 und AWL 5 berichten: *«Absolut, ja. Also man wird eigentlich auch gefördert in dieser Hinsicht. Also es gibt wie nicht «Du hast weniger zu sagen, weil du die und die Funktion hast» oder so»* (AWL 7, Pos. 45), und *«[...] der Fakt, dass man weiss, dass man kann und darf, sorgt schon für eine hohe Zufriedenheit. Jedenfalls bei mir, weil ich schon weiss, dass das für mich wichtig ist, dass man wirklich auch überall mitreden darf, wenn man das möchte»* (AWL 5, Pos. 78).

Dysfunktionale Kommunikationspraktiken

Sieben von elf Interviewteilnehmenden berichten jedoch auch von dysfunktionalen Kommunikationspraktiken beziehungsweise Kommunikation. AWL 5 berichtet: *«Ja, ich glaube dies ist immer wieder ein Thema, ja. Ich glaube wir haben ... wir haben viele Konstellationen, welche Nährboden bieten für dysfunktionale Kommunikation»* (AWL 5, Pos. 60). AWL 7 ist der Meinung, dass Jammern

ein grosses Thema ist: *«Jammern, Flur-Talk ... extrem viel, ja. Also ich glaube es sind auch viele Leute, welche irgendwie ... ich kenne es halt von ganz anderen Orten und ... ich weiss wie gut es mir hier geht. Und ich glaube es gibt einfach Leute, die vielleicht ein wenig betriebsblind geworden sind oder irgendwie nicht mehr merken, was sie eigentlich alles haben oder ja doch, sie merken es schon, sonst wären sie ja weg. Dort hört man es extrem heraus (...）」* (AWL 7, Pos. 27).

Verbesserungsvorschläge/Inputs

Eine interviewte Person erwähnt, dass es sehr viele extrovertierte Menschen im Unternehmen hat. Diesbezüglich wäre es eine Überlegung wert, Verhaltensregeln für Gespräche einzuführen: *«Ich finde wir sind eine Firma, die sehr viele extrovertierte Personen hat, was vielleicht für eine Digital-agentur mal gar nicht unbedingt ... sooo gängig ist. Das heisst, dass man sich in Wort fällt, kann tatsächlich passieren also zuhören, laut miteinander diskutieren, ja. Da könnte man sicher noch mehr Regelung oder Verhaltensregeln in Gesprächen oder während der Kommunikation einführen»* (AWL 9, Pos. 39).

4.4 Zusammenarbeit mit Nearshore-Partner*innen

Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aussagen, welche sich auf die Zusammenarbeit mit Nearshore-Partner*inne beziehen. Alle Aussagen zu diesem Thema wurden in dieser Hauptkategorie gesammelt, welche insgesamt 29 Codierungen enthält

Positive Aspekte

Der Austausch mit den Nearshore-Partner*innen gestaltet sich gemäss den Interviewteilnehmenden gut. AWL 7 findet: *«ich bin zufrieden und sie bringen auch sehr frischen Wind. Also ich möchte nicht ohne sie»* (AWL 7, Pos. 47). Die Partner*innen würden das Team vervollständigen: *«Nearshore-Entwickler die ein Teil von unserem Team sind also die das Team vervollständigen würde ich mal sagen»* (AWL 9, Pos. 61)» und sich auch sehr gut in Diskussionen mit einbringen. Gemäss den Befragten ist dies jedoch stark von Personen und davon abhängig, wie lange die jeweiligen Mitarbeitenden bereits zusammenarbeiten: *«je länger man mit den Leuten arbeitet, desto offener wird es, desto besser wird es, weil man weiss wie man zusammenarbeitet, man weiss was die Stärken sind, Schwächen»* (AWL 10, Pos. 121).

Herausforderungen

Vier von elf beziehungsweise acht Mitarbeitenden, welche die Frage ausführlicher beantworteten konnten, gaben an, dass sie manchmal nicht genau wissen, wie in der Zusammenarbeit, das Befinden der Partner*innen ist: *«ist manchmal einfach etwas schwierig zu spüren wie es ihnen geht, wie die Stimmung ist und ja, wie die Kommunikation für sie optimal wäre»* (AWL 1, Pos. 110) oder *«oftmals ist halt so ja ja everything is fine, alles gut und so. Und irgendwie, ich kann selber nicht*

entwickeln, codieren es ist so okay ähm wo drückt der Schuh? Wo ist nicht gut? Und dort ist es ... es gibt Personen, die ... ich weiss nicht, ob es ein Getrauen ist oder ja, es ist halt einfach eine sehr andere Kultur» (AWL 7, Pos. 47).

Den befragten Mitarbeitenden fehlt auch manchmal die proaktive Kommunikation seitens der Partner*innen. Die Thematik des Involvements kam bei einer interviewten Person zur Sprache: *«Nichtsdestotrotz, finde ich, dass sie teilweise zu wenig involviert, werden für das, dass wir sagen, dass wir ein Team sind, auf Augenhöhe, miteinander arbeiten ... könnten wir sie sicher teilweise mehr involvieren» (AWL 10, Pos. 121).*

Verbesserungsvorschläge/Inputs

Vier von elf interviewten Personen sehen klare Verbesserungsmöglichkeiten. Beispielsweise könnte man gemäss AWL 1 schauen *«wie das Befinden und das Bedürfnis bei ihnen hinsichtlich der Kommunikation ist (...) dass man einfach ein wenig schaut, dass man die gleichen Werte vielleicht pflegt oder schaut was ist wichtig beim Kommunizieren, wann kommuniziere ich was» (AWL, 1, Pos. 113–114).* AWL 9 unterstreicht dies mit ihrer Aussage: *«wenn wir uns intern noch ein bisschen mehr in interkulturellen Kompetenzen schulen würden. Das wir einfach wissen, welche interkulturellen Unterschiede gibt es oder welche Kommunikationsverhalten gibt es auch schon kulturell bedingt ähm ja, fände ich sehr spannend. Und wenn wir aber auch aufzeigen würden was dann Erfolge sind, eben, dass man es schafft nach einem Jahr, dass auch persönliche Gespräche am Anfang vom Meeting stattfinden» (AWL 9, Pos. 67).*

4.5 Sonstige

In Bezug auf Regelungen erwähnte AWL 11, dass Kommunikation mehr als nur Information ist und auch einen gewissen erfrischenden Anteil haben soll. AWL 9 lobte Apps with love für ihre Offenheit in Bezug auf das Verfassen der vorliegenden Arbeit und damit verbunden der Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen: *«Was ich gerne loswerden möchte ist, dass ich es toll finde, (...) dass AWL das machen möchte. Ich meine, dass zeigt ja, dass man die Offenheit hat, dass man sagt es gibt immer noch irgendeinen Input, den wir uns einholen können und auch dieses spricht für die Kultur vom ständigen, kontinuierlichen Lernen und Verbessern!» (AWL 9, Pos. 73).*

5 Interpretation und Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse mit der Theorie verknüpft und ausführlich diskutiert, um die in der Einführung beschriebenen Teilfragestellungen zu beantworten. Auf Basis dessen werden schliesslich Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für Apps with love abgeleitet und die Forschungsfrage beantwortet. Abschluss dieser Arbeit bilden die Reflexion sowie der Ausblick für die zukünftige Forschung.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

«Mit welchen Massnahmen kann die interne Kommunikation von Apps with love in Zukunft verbessert werden, um die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern?»

Um die oben erwähnte Fragestellung in Form von Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen beantworten zu können, bedarf es zunächst der Beantwortung der drei untergeordneten Fragestellungen.

- 1 *«Wie sieht die interne Kommunikation bei Apps with love AG aktuell aus?» (IST-Analyse)*
- 2 *«Wie empfinden die Mitarbeitenden von Apps with love die aktuellen Kommunikationsinstrumente/-massnahmen?»*
- 3 *«Welche Kommunikationsinstrumente/-massnahmen weisen Verbesserungspotenzial auf?»*

Aus den Ergebnissen der Interviews lässt sich der Schluss ziehen, dass die interne Kommunikation bei Apps with love sehr offen, unterstützend wie auch durch Wertschätzung geprägt ist. Dies nicht zuletzt aufgrund der offenen und agilen Unternehmenskultur. Jede und jeder einzelne darf ihre oder seine Meinung einbringen, unabhängig von der Funktion oder Berufserfahrung, und wird darin auch aktiv gefördert. Der respektvolle und vertrauensvolle Umgang, den die Mitarbeitenden untereinander haben sowie für jedes Problem eine Ansprechperson zu haben, bietet optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Es kann gesagt werden, dass sich die Kultur und die Atmosphäre bei Apps with love durch einen hohen Grad an psychologischer Sicherheit auszeichnet. Es wurde in einem Interview lediglich erwähnt, dass, eben dadurch, dass die Mitarbeitenden es so gut untereinander haben, dies manchmal Transparenz, Konfliktgespräche oder grundsätzlich der Umgang mit schwierigen Themen hemmen kann.

Grösstes Verbesserungspotenzial hat die Thematik der Transparenz und die Struktur. Apps with love wächst seit Jahren stetig, wobei bestehende Strukturen, Prozesse und Kommunikationsgefässe nie diesem Wachstum entsprechend angepasst wurden. Durch die uneinheitliche und teilweise unstrukturierte Kommunikation leidet die Effizienz und somit die Informationsweiterleitung. Die aktuellen Kommunikationskanäle und -tools, allen voran Slack und Google Meet, werden von den

befragten Personen jedoch als sehr gut empfunden. Sie werden als sinnvoll erachtet und befriedigen die Bedürfnisse. Sie schätzen es, sich untereinander rasch und unkompliziert auszutauschen. Verbesserungsbedarf liegt eher in der Verwendung der genannten Kommunikationstools. Grundsätzlich fehlt es den Mitarbeitenden nicht an Informationen, da sie nach dem Prinzip der «Selbstorganisation» ihren Alltag bestreiten und sich die Informationen selbst beschaffen, jedoch werden die relevanten Informationen nicht immer weitergeleitet oder aber es herrscht dann ein «Overload». Diesbezüglich wurden allen voran Informationen aus dem Teammeeting erwähnt. Es wurde der Wunsch nach einem Newsletter oder einem Channel geäußert, wo nur die wirklich relevanten Informationen wie beispielsweise HR-Informationen in Bezug auf Jubiläen, Eintritt neuer Mitarbeitenden, Austritte oder Kunden zunächst gesammelt und anschliessend gebündelt und transparent an alle weitergeleitet werden. Die fehlenden Strukturen könnten der Grund sein, dass nicht immer alles sauber dokumentiert oder nicht immer ganz klar ist, welche Information nun auf welchem Kanal geteilt werden soll. Dies lässt vermuten, dass das Problem in Bezug auf die Kommunikation zwischen den beiden Standorten Bern und Basel daraus resultiert. Zusätzlich können die fehlenden Strukturen allen voran für neue Mitarbeitende eine grosse Herausforderung darstellen. In dieser Hinsicht wird eine Regelung in Form einer Netiquette oder Schulung hinsichtlich eines bewussteren Umgangs oder der Verwendung der Kommunikationstools von einigen Personen gewünscht.

Die Zusammenarbeit mit den Nearshore-Partner*innen, welche einen wichtigen Teil des Teams darstellen, gestaltet sich als sehr angenehm: je länger die Zusammenarbeit, desto besser ist diese. Die internen Mitarbeitenden und die Nearshore-Partner*innen können sich hinsichtlich ihrer Fähigkeit und ihrem Wissen ergänzen und sich gegenseitig fördern. Die Herausforderungen bestehen vor allem in der Distanz sowie den kulturellen Unterschieden. Die befragten Personen wissen manchmal nicht, wie es den Partner*innen geht, was ihre Bedürfnisse sind und was für sie optimale Kommunikation wäre. In diesem Sinne war die Rede auch davon, sich als Team vertiefter in interkulturellen Kompetenzen zu schulen, gemeinsam zu schauen, welche interkulturellen Unterschiede oder welche Einflüsse auf das Kommunikationsverhalten gibt es.

5.2 Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen anhand der gewonnenen Ergebnisse und der theoretischen Erkenntnisse dargelegt sowie die in Kapitel 5.1 erläuterte Fragestellung beantwortet. Die nachfolgenden Empfehlungen sollen Apps with love eine Unterstützung bieten, eine strukturierte interne Kommunikation zu implementieren, um so die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden im Alltag zu fördern.

5.2.1 Förderung der psychologischen Sicherheit

Gemäss Bachmann & Quispe Bravo (2021) sowie Reisen (n.d.) wird die psychologische Sicherheit als ausschlaggebender Faktor für erfolgreiche Teamzusammenarbeit gesehen. Ist im

Arbeitsalltag ein hoher Grad an psychologischer Sicherheit gegeben, können die Mitarbeitenden ihr eigenes Selbst zeigen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen in Bezug auf das Selbstbild, den Status oder die Karriere zu haben, und sind so engagierter im Arbeitsalltag (Goller & Laufer, 2018). Wie die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, verfügt Apps with love bereits über eine sehr offene Unternehmenskultur, welche von einer hohen psychologischen Sicherheit geprägt ist. Nichtsdestotrotz empfiehlt es sich vor allem in Bezug auf Konfliktgespräche, die psychologische Sicherheit weiterhin gemeinsam im Team zu stärken, im Manual schriftlich festzuhalten und damit verbunden fest in der Unternehmenskultur zu verankern. Dazu wird empfohlen, zunächst den aktuellen Zustand der psychologischen Sicherheit im Team mit Hilfe des Fragebogens «Psychological Safety Index» von Edmondson (1990) zu erfassen. Durch eine anschliessende bewusste und gemeinsame Gestaltung der sozialen Prozesse, beispielsweise mithilfe eines Workshops und dem Hinzufügen von Kommunikationsgefässen, wo genau diese Themen Platz haben, wird eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, in der alle Mitarbeitenden ihre Überzeugungen vertreten und eigene Fehler sowie Schwächen zugegeben können.

5.2.2 Implementierung eines internen Kommunikationskonzepts

Das Wachstum eines Unternehmens hat unmittelbare Auswirkungen auf die internen Prozesse und Strukturen (Herget & Strobl, 2018). Um eine optimale Kommunikation, Kooperation sowie Koordination zwischen den einzelnen Mitarbeitenden und Teams zu gewährleisten, bedarf es auch in agilen Unternehmen die Implementierung eines internen Kommunikationskonzepts und damit verbunden die Auswahl der richtigen Kommunikationsinstrumente (Buchholz & Knorre, 2017). Dabei soll das Konzept die Arbeit in den selbstorganisierten und agilen Teams nicht einschränken, sondern vielmehr Rahmenbedingungen schaffen, welche den gemeinsamen Austausch sowie die Zusammenarbeit fördern. Je grösser ein Unternehmen ist, desto wichtiger wird eine Anlaufstelle für die wichtigsten Informationen (Edinger, n.d.). Demnach wird Apps with love empfohlen, ein Kommunikationskonzept zu erstellen und dieses im Manual festzuhalten. Dabei soll die vorliegende Erhebung als Situationsanalyse dienen. Anschliessend gilt es die internen Kommunikationsziele zu definieren, welche mit den übergeordneten Unternehmenszielen sowie der Unternehmenskultur übereinstimmen. Die Kommunikationsziele sollten dabei nach dem «SMART»-Prinzip festgelegt werden: spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert. Die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie soll die vorab definierten Ziele schliesslich umsetzbar machen. Weiter gilt es zu definieren, welche Informationen und Inhalte über welche Tools auf welcher Weise kommuniziert werden sollen, um eine klare Abgrenzung zu schaffen. Müssen die Mitarbeitenden verschiedene Kanäle durchsuchen, um die aktuellsten Informationen eines Teammeetings oder eines bevorstehenden Events zu finden, ist dies ein klares Zeichen, dass die Abgrenzung nicht deutlich gemacht wurde (Ediger, n.d.). Der letzte Schritt beinhaltet die Evaluation des Kommunikationskonzepts und der eingesetzten Kommunikationsinstrumente. Dabei ist es unabdingbar, regelmässig Feedbackgespräche zu führen und so die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf die Kommunikation abzuholen. Aufgrund des Wachstums und der sich stetig verändernden Umweltbedingungen gilt es die Ziele sowie Instrumente stetig

anzupassen und das Kommunikationskonzept als einen Prozess zu verstehen (Schach, 2015). Ein effektives Kommunikationskonzept, hat auch zur Aufgabe, die Mitarbeitende darin zu schulen, erfolgreich zu kommunizieren sowie einen bewussteren Umgang mit den Kommunikationsinstrumenten zu erlernen.

5.2.3 Förderung interkultureller Kompetenzen

Interkulturelle Teams können nur erfolgreich zusammenarbeiten, wenn alle Teammitglieder die gemeinsamen Werte und Erwartungen in Bezug auf die Realisation eines Projekts teilen (Fajen, 2018). Aufgrund der kulturellen Differenzen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Denkmuster sowie Auffassungen, kann es hier, wie aus den Interviews zu entnehmen ist, zu Herausforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit kommen. In diesem Zusammenhang werden Workshops zur Förderung der interkulturellen Kompetenz empfohlen. Diese gehört mittlerweile zu den Kernkompetenzen der heutigen Arbeitswelt. Allen voran in agilen sowie verteilten Teams. Denn, wie im Kapitel 2.2.2 erläutert, ist agiles Arbeiten unter anderem durch eine hohe Interaktionsintensität im Team geprägt (Bachmann & Quispe Bravo, 202; Hofert, 2018). Hinzu kommt, dass viele Teams nicht mehr nur an einem Ort arbeiten, sondern sich auf mehrere Standorte hinweg verteilen (Haslinger, Sikora & Riedl, 2020). Die Fähigkeit angemessen zu kommunizieren sowie die Einflüsse der Kultur auf das Kommunikationsverhalten, die Interaktion und die Teamprozesse zu verstehen, ist unerlässlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Fajen, 2018).

Für die Startphase bei der Zusammenarbeit mit Nearshore-Partner*innen empfiehlt es sich zudem mehr Zeit einzuplanen. In einer Kick-off Veranstaltung, welche von einer entspannten Atmosphäre geprägt ist, soll die gemeinsame Zusammenarbeit besprochen werden und schriftlich festgehalten werden. Darin enthalten sind die Ziele, Rollen, Aufgabenverteilungen sowie gegenseitige Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf die Realisierung des Projekts aber auch in der Kommunikation. Auch der Austausch von persönlichen Themen wie auch Unsicherheiten sollen Platz haben. Um dies zu gewährleisten, bedarf es zunächst dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und Verständnis. Hierbei kann die Empfehlung aus Kapitel 1.1.2 aufgenommen und das Konzept der psychologischen Sicherheit auch mit den Partner*innen erarbeitet werden. Sobald mit dem gegenseitigen Vertrauen und Verständnis die Basis für die Zusammenarbeit gelegt ist, wird empfohlen, regelmäßige Treffen oder Events zu organisieren, um das Wir-Gefühl zu stärken.

6 Reflexion und Ausblick

In diesem Kapitel folgt eine kritische Auseinandersetzung mit der vorliegenden Arbeit sowie der gewählten Vorgehensweise. Abschluss dieses Kapitels bietet der Ausblick, wobei Vorschläge für die weiterführende Forschung festgehalten werden.

Die Autorin blickt auf eine sehr spannende und intensive Zeit zurück. Idealerweise konnte für die vorliegende Arbeit mit einem Unternehmen kooperiert werden, welches die Autorin sehr interessiert. Bei der Auseinandersetzung mit der Thematik der internen Kommunikation konnte die Autorin viel lernen. Das Zitat von Watzlawick (2016) «Man kann nicht *nicht* kommunizieren», zeigt auf, was für eine Bedeutung die Kommunikation im privaten, wie auch im beruflichen Umfeld hat. Aufgrund des noch wenig erforschten Feldes der internen Kommunikation in agilen Unternehmen traten im Forschungsprozess immer wieder Schwierigkeiten auf und die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen war herausfordernd. Es existiert aktuell noch sehr wenig wissenschaftliche Literatur sowie Modelle, welche explizit die interne Kommunikation in agilen Umgebungen beleuchtet. Bei der vorhandenen Literatur handelt es sich hauptsächlich um praxisbezogene Blog-Einträge. Die Verschriftlichung der Interviews mit der Übersetzung aus dem Schweizerdeutsch in die Schriftsprache beziehungsweise die Transkription führte zu einem erheblichen Arbeitsaufwand. Die Transkription erwies sich aber als sehr nützlich für die Datenanalyse, da das erneute Abhören sowie Abtippen der Interviews erste Überlegungen in Bezug auf zentrale Themen sowie Bildung der Kategorien erlaubten. Die nachfolgende Bildung der Subkategorien erwies sich als sehr anspruchsvoll. Die induktive Vorgehensweise war sehr intensiv, weil fortlaufend Anpassungen im Subkategoriensystem vorgenommen wurden und dies zu Unsicherheiten führte. Bei einer nächsten Erhebung würde die Autorin daher ein deduktives Vorgehen wählen und den Interviewleitfaden stärker auf Basis eines Modells erstellen. Die Datenauswertung bereitete der Autorin keine Probleme. Die daraus abgeleiteten Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen werden als sinnvoll erachtet. Jedoch ist die Allgemeingültigkeit der gewonnenen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit kritisch zu betrachten, da aus dem ganzen Unternehmen Apps with love lediglich elf von 51 Mitarbeitenden befragt wurden, weshalb die Möglichkeit besteht, dass die Untersuchung einer alternativen Strichprobe zu anderen Resultaten geführt hätte. Weiter wurden nur Mitarbeitende in der Schweiz befragt und die Nearshore-Partner*innen nicht einbezogen. Des Weiteren fanden sechs von elf Interviews via Google Meet statt. Die Autorin würde sich für die nächste Erhebung, falls die Umstände dies erlauben, alle Interviews vor Ort beziehungsweise im Unternehmen durchführen. Bei der Durchführung im Online-Setting kam es immer wieder zu kleinen technischen Störungen, was die interne Validität einschränkt.

Zusammenfassend wird die Methodenwahl für die Bearbeitung der Thematik und damit verbunden der Beantwortung der Fragestellung als geeignet eingestuft. Die Interviews erlaubten einen vertieften Einblick in die subjektiven Ansichten, welche Verbesserungsvorschläge sowie Bedürfnisse und Wünsche für die zukünftige Gestaltung der internen Kommunikation miteinschlossen. Für

nachfolgende Untersuchungen sollen die zu untersuchenden Konstrukte noch klarer abgegrenzt werden. In Bezug auf die Auswahl des Sampling würde die Autorin zukünftig eine grössere Stichprobe befragen, um validere und reliablere Ergebnisse erzielen zu können. Aufgrund des vorgegebenen Zeitrahmens war dies in der vorliegenden Arbeit nicht möglich. Des Weiteren soll von Beginn an klar definiert werden, welche Gruppen von Interesse sein könnten damit eine optimale Acquisition vorbereitet werden kann. Mit der Ausgeglichenheit der verschiedenen Funktionen soll ein maximaler Erkenntnisgewinn sichergestellt werden. Nichtsdestotrotz wurden, trotz der kleinen Stichprobe, interessante Erkenntnisse erzielt.

Anhand der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass die interne Kommunikation zunehmend an Bedeutung gewinnt und nicht unterschätzt werden darf. Sie leistet einen wichtigen Beitrag in Bezug auf zufriedene und engagierte Mitarbeitende und damit verbunden für den Erfolg eines Unternehmens. Seitens der Forschung gibt es zahlreiche Studien sowie Literatur zur internen Kommunikation und deren Relevanz für Unternehmen. Diese beleuchten jedoch die interne Kommunikation in hierarchisch strukturierten Unternehmen. Studien, welche explizit die interne Kommunikation in agilen Unternehmen untersuchen, stellen zum aktuellen Zeitpunkt jedoch noch eine Seltenheit dar. Daher wäre es für die Zukunft interessant noch mehr Forschung in diesem Bereich durchzuführen und damit verbunden Modelle als Hilfestellung anzubieten, welche Unternehmen bei der Erstellung eines Kommunikationskonzept oder in Bezug auf die Gestaltung der internen Kommunikation anwenden können.

Auch würde es sich empfehlen, zukünftig in allen Unternehmen das Konzept der psychologischen Sicherheit fest zu verankern und diesbezüglich Workshops durchzuführen. Menschliche Beziehungen sind komplex und Vertrauen aufzubauen kann herausfordernd sein. Um eine erfolgreiche Kommunikation innerhalb eines Unternehmens zu gewährleisten, bedarf es nebst eines klaren Kommunikationskonzept allen voran eine Atmosphäre, welche von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist. Unternehmen haben daher die Aufgabe, optimalen Bedingungen zu schaffen, damit die Menschen miteinander interagieren, zusammenarbeiten und sich letztendlich auch vertrauen können.

7 Literaturverzeichnis

- Apps with love (2022). All for one. Wer wird sind. Verfügbar unter: <https://appswithlove.com/ueber-uns>
- Aulinger, A. (2017). Die drei Säulen agiler Organisationen. Whitepaper IOM Steinbeis-Hochschule. Institut für Organisation & Management. Berlin: Steinbeis-Hochschule. Verfügbar unter: https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper_Die_drei_Säulen_agiler_Organisationen.pdf
- Bachmann, T. & Quispe Bravo, K. (2021). Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. In *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 28, S. 319–337. doi:10.1007/s11613-021-00717-4
- Bender, S. (n.d.). Paul Watzlawick über menschliche Kommunikation. Die Axiome von Paul Watzlawick. Verfügbar unter: <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>
- Buchholz, U. & Knorre, S. (2012). *Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation* (2. Aufl.). Berlin: Helios Media
- Bussmann, M. (2021). Interne Kommunikation verbessern – hey, so geht’s! Verfügbar unter: <https://insights.quiply.com/blog/interne-kommunikation-verbessern-so-gehts>
- Cohen, P. (2020). Psychologische Sicherheit geht über zwischenmenschliches Vertrauen hinaus. Verfügbar unter: <https://www.gerontologieblog.ch/psychologische-sicherheit-geht-ueber-zwischenmenschliches-vertrauen-hinaus/>
- Dautovic, A. (2021). Einführung von Agilen Methoden im Unternehmen. In M.A. Pfannstiel, W. Siedl & P. Steinhoff (Hrsg.), *Agilität in Unternehmen* (S. 1– 13). Wiesbaden: Springer Gabler. Doi:10.1007/978-3.658-31001-1
- Duhigg, C (2016). What Google learned from its Quest to build the perfect team. The New York Times Magazine. Verfügbar unter: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Duméril, J. C. (2017). Agilität: Die Antwort auf menschliche Bedürfnisse. Verfügbar unter: <https://blog.zhaw.ch/iap/2017/09/21/agilitaet-die-antwort-auf-menschliche-beduerfnisse/>

- Ebert, H. & Becker, J. H. (2018). Formen der Kommunikation. In: J. H. Becker, H. Eber & S. Pastoors (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen* (S. 33–42). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-662-54925-4
- Ediger, N. (n.d.). Die veränderte Kommunikation im digitalen Zeitalter. Verfügbar unter: <https://cleverclipstudios.com/de-ch/blog/kommunikation-im-wandel/>
- Ediger, N. (n.d.). Effektive interne Kommunikation – Trends 2020. Verfügbar unter: <https://cleverclipstudios.com/de-ch/blog/effektive-interne-kommunikation/>
- Ediger, N. (n.d.). Was ist Kommunikation? Verfügbar unter: <https://cleverclipstudios.com/de-ch/blog/was-ist-kommunikation/>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New Jersey; John Wiley & Sons Inc.
- Einwiler, S., Klöfer F. & Nies, U. (2006). Mitarbeiterkommunikation. In B. Schmid & B. Lyczek (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (S. 221–260). Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-9883-5
- Einwiler, S., Sackmann, S. & Zeffass, A. (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiler, S. Sackmann & A. Zeffass, *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen* (S. 3–26). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-23152-1
- Engelhardt, K. (2020). *Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace. Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin*. Wiesbaden: Springer Gabler: doi:10.1007/978-3-658-27949-3
- Fajen, A. (2018). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-23268-9
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

- Frazier, L., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytical Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70, 113–165
- Fritzsche, K. (n.d.). Interne Kommunikation im Unternehmen – Konzept und Instrumente. Verfügbar unter: <https://www.honestly.de/blog/interne-kommunikation/>
- Geipel, M. (2020). Kommunikation und Sprache. Paul Watzlawicks 5 Axiome. Verfügbar unter: <https://www.br.de/alphalernen/faecher/deutsch/3-paul-watzlawick-axiome100.html>
- Goller I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-21338-1
- Goller, I & Hajickova, S. (2021). Wie kann psychologische Sicherheit in ihrer Organisation gefördert werden? Verfügbar unter: <https://www.swissict.ch/wie-kann-psychologische-sicherheit-in-ih-rer-organisation-gefoerdert-werden/>
- Graefe, A. (2017). Kommunikationsaxiome nach Watzlawick. Verfügbar unter: <https://youniek.de/component/k2/item/1-kommunikationsaxiome-nach-watzlawick>
- Graser, M. & Tanner, A. (2019). Apps with love: Von der Software, die immer am Menschen ist. Verfügbar unter: <https://www.alumni-aps.ch/wp-content/uploads/2020/06/fhnw-alumni-aps-Bericht-zu-Gast-bei-Apps-with-love-19-September-2019.pdf>
- Hardwig, T. & Weissmann, M. (2021). Das Arbeiten mit Kollaborationsplattformen. Neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung und interessenpolitische Regulierung. In S. Mütze-Niewöhnter, W. Hacker, Th. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk, *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen* (S. 203–224). Berlin Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-62231-5
- Hardwig, T., Klötzer S., Mönch, A., Reissmann, T., Schulz, C. & Weissman, M. (2021). Gestaltung der Arbeit mit Kollaborationsplattformen. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt. Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderschwerpunkt* (S. 113–127). Berlin-Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-662-62215-5
- Haslinger, L., Sikora, H. & Riedl, R. (2020). Problembereiche verteilter agiler Teams: Literaturanalyse und Praxisimplikationen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57, 1014–1032

- Herbst, D. (2003). *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder*. Berlin: Cornelsen Verlag
- Herget, J. (2020). *Unternehmenskultur gestalten. Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-662-59501-5
- Herget, J. & Strobl, H. (2018). Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In Herget, J. & Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen, Methoden, Best Practices* (S. 3–18). Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-18565-7
- Hey, B. (2019). *Präsentieren in Wissenschaft und Forschung* (2. Auflage). Berlin: Springer
- Hillmann, M. (2017). *Das 1x1 der Unternehmenskommunikation. Ein Wegweiser für die Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-4689-8
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the SUccess of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12 (4), 393–521
- Hoegl, M. & Gemuenden, H.G. (1999). Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Innovation und Absatz*, 2, 35–61
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestaltet*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-19447-5
- Hofinger, G. (2012). Kommunikation. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 141–162). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-642-19886-1
- Huck-Sandhu, S. (2016). Interne Kommunikation im Wandel. Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-11022-2
- Hummel, M., Rosenkranz, Ch. & Holten, R: (2013). Die Bedeutung von Kommunikation bei der agilen Systementwicklung. Aktueller Stand der Forschung. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 55, 347–360. Wiesbaden: Springer. doi:1007/s11576-013-0376-0

- Jenni, C. (2020). Kommunikation in einem agilen Umfeld. Kommunikationsatelier. Verfügbar unter: <https://www.kommunikationsatelier.ch/de/news/kommunikation-in-einem-agilen-umfeld>
- Kaune, A., Glaubke, N. & Hempel, T. (2021). *Change Management und Agilität. Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-35236-3
- Klaic, A. (2021). Gruppendynamiken in Teams. SE 4: Hot Topic I: Kommunikation. Universität Zürich, Sozial- und Wirtschaftspsychologie.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis. Computerunterstützung* (3. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Verlag
- Liechti, M. (2022). Interne Kommunikation: Der erfolgsentscheidende Faktor. Personal Schweiz. Verfügbar unter: <https://www.personal-schweiz.ch/aktuelles/article/interne-kommunikation-der-erfolgsentscheidende-faktor/>
- Marks, M., Mathieu, J. & Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26 (3), 356–376
- Mast, C. (2020). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (10. Aufl.). München: UVK Verlag
- Möller, H. & Giernalczyk, T. (2021). New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29, 51–66. doi:10.1007/s11613-021-00741-4
- Neumer, J. & Nicklich, M. (2020). Fluide Teams in agilen Kontexten – Grenzziehung und innere Strukturierung als Herausforderung für Selbstorganisation. In S. Mütze-Niewöhnter, W. Hacker, Th. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk, Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen (S. 31–53). Berlin Heidelberg: Springer. Doi:10.1007/978-3-662-62231-5
- Nies, U. (2002). Krisenkommunikation – oft auf einem Auge blind. Beispiel: BASF baut auf Mitarbeiter als Botschafter im Umfeld. In F. Klöfer & U. Nies, *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren* (3. Aufl.) (S. 346–356). Neuwied, Kriftel: Luchterhand
- Pinto, J. & Pinto, M. (1990). Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. *Journal of Product Innovation Management*, 7 (3), 200–212

- Reinders, H. (2011). Interview. In H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel & B. Gniewosz (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung. Strukturen und Methoden* (S. 85–97). doi:10.1007/978-3-531-930015-2
- Reisen, N. (n.d.). Psychologische Sicherheit erhöhen: Experten-Tipps. Creaholic Pulse Feedback. Verfügbar unter: <https://www.start-pulse.com/de/ressourcen/blog/experten-tipps-klima-psychologische-sicherheit>
- Röhner, J. & Schütz, A. (2020). *Psychologie der Kommunikation* (3. Auflage). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-662-61448-2
- Salzer, E. (2011). *Quintessenz der Unternehmenskommunikation. Wie Sie ihre Ziele im Dialog mit ihren Stakeholdern besser erreichen können*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-642-21689-3
- Salzmann, C. (2015). Auch bei Apps startet alles mit Papier. Verfügbar unter: <https://www.bernerzeitung.ch/region/bern/auch-bei-apps-startet-alles-mit-papier/story/13724458>
- Schach, A. (2022). *Starke Texte der Unternehmenskommunikation. Grundlagen und Anwendungsbeispiele von Public Relations bis Social Media*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-36709-1
- Schawel, C. & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*. Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-18917-4
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion Subjektiver Theorien: die Heidelberger Struktur-Lege-Technik (SLT), konsuale Ziel-Mittel-Argumentation und kommunikative Flussdiagramm-Beschreibungen von Handlungen*. Tübingen: Francke Verlag
- School for Communication and Management (SCM) (2019). Trendmonitor interne Kommunikation 2019. Wandel und Professionalisierung. Schwerpunkte zu den Themen Digitale Trends und Rolle in Unternehmen. Verfügbar unter: <https://interne-kommunikation.net/trendmonitor-interne-kommunikation-2019/>
- Schranz, M. (2021). Best of (Web) Apps with love. Verfügbar unter: <https://appswith-love.com/blog/best-of-web-apps-with-love>

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality. A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43 (1), 118–135. doi:10.1016/0749-5978(89)90060-5
- Smidts, A. & Pruyn, A. (2001). The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051-1062
- Spickenreither, N. & Sackmann, S. (2019). Herausforderungen Millenials – ihre Charakteristika und Erwartungen mit Implikationen für wirksame Führung und Zusammenarbeit. In S. Sackmann (Hrsg.), *Führung und ihre Herausforderungen* (S. 65–82). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-25278-6
- Stein, V. (2014). Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmens- und Marketingkommunikation. In M. Bruhn, F. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Strategie Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (S. 525–524). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Doi:10.1007/978-3-658-04706-1
- Stocker, P. (2021). Was bedeutet VUCA? Verfügbar unter: <https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-vuca/>
- Szyska, P. & Malczok, M. (2016). Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 23–39). Wiesbaden: Springer-Gabler. doi:10.1007/978-3-658-11022-2
- Walther, M. (2021). App- und andere Awards: Über Kosten, Nutzen, Sinn und Unsinn. Verfügbar unter: <https://appswithlove.com/blog/app-und-andere-awards-ueber-kosten-nutzen-sinn-und-unsinn>
- Watzlawick, P. (2016). *Man kann nicht nicht kommunizieren. Das Lesebuch*. Bern: Hogrefe Verlag
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson (2011). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Auflage). Bern: Hogrefe
- Wilkesmann, U. (2000). Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. *Publizistik*, 45, S. 476–495
- Zerfass, A. (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfass & M. Piwinger (Hrsg.), *Handbuch*

Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung (S. 21–80). Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-4543-3

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Zentrale Ziele der internen Kommunikation. Eigene Darstellung nach Mast, 2019	9
Abbildung 2. Modell «Teamwork Quality (TWQ)». Eigene Darstellung nach Hoegl & Gemuenden, 1999/2001	14
Abbildung 3. Untersuchungsdesign. Eigene Darstellung, 2022.	20
Abbildung 4. Übersicht Kategoriensystem. Eigene Darstellung, 2022	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kommunikationsformen im Überblick. Eigene Darstellung nach Hey, 2011, S. 259	5
Tabelle 2 Die fünf Axiome nach Watzlawick. Eigene Darstellung nach Röhner & Schütz, 2020	6
Tabelle 3 Schaffung psychologische Sicherheit. Eigene Darstellung nach Reisen, n.d.	19
Tabelle 4 Sampling. Eigene Darstellung, 2022	21